Kay Hempel

Die Leistungsprogrammerweiterung der POSTBANK

Ökonomische Aspekte der Einführung zusätzlicher Bankdienstleistungen

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Kay Hempel

Die Leistungs-programmerweiterung der POSTBANK

Ökonomische Aspekte der Einführung zusätzlicher Bankdienstleistungen

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Gebhard Zimmermann

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Hempel, Kay :
Die Leistungsprogrammerweiterung der Postbank :
ökonomische Aspekte der Einführung zusätzlicher Bankdienstleistungen
/ Kay Hempel. Mit einem Geleitw. von Gebhard Zimmermann
- Wiesbaden : Dt. Univ.-Vlg. ; Wiesbaden : Gabler, 1995
(Gabler Edition Wissenschaft)
Zugl.: Oldenburg, Univ., Diss., 1995
ISBN 978-3-8244-6205-6

Der Deutsche Universitäts-Verlag und der Gabler Verlag sind Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation.

Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

© Springer Fachmedien Wiesbaden, 1995
Ursprünglich erschienin bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden in 1995

Lektorat: Claudia Splittgerber / Ute Wrasmann

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-8244-6205-6 ISBN 978-3-663-08395-5 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-663-08395-5

Geleitwort

Im Schrifttum zur Bankbetriebslehre sind Darstellungen zu einzelwirtschaftlichen Problembereichen von Spezialbanken äußerst selten anzutreffen. Dies ist angesichts der wirtschaftlichen Bedeutung von Spezialbanken erstaunlich. Gerade im Falle der POSTBANK bieten die spezifischen Rahmenbedingungen, die zudem in der jüngeren Vergangenheit wiederholt Änderungen erfahren haben, einen interessanten Ausgangspunkt für die umfassende wissenschaftliche Durchdringung eines aktuellen, äußerst komplexen Problems von großer praktischer Relevanz. Die Komplexität der Thematik ergibt sich aus den erforderlichen vielfältigen betriebswirtschaftlichen Überlegungen, die mit Argumentationen benachbarter Disziplinen, insbesondere der Volkswirtschaftslehre sowie der Rechtswissenschaft, zu verbinden sind.

Die Anregung für die vorliegende Untersuchung stammt von einem Kongreß im Herbst 1991, auf dem Wissenschaftler und Praktiker zum Thema "Die deutsche POSTBANK im Wettbewerb" kontrovers diskutierten. Auf diesem Kongreß wurden die ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen der POSTBANK vor dem Hintergrund einer von ihr angekündigten Erweiterung des Leistungsprogramms erörtert. Dabei zeigte sich deutlich, welchen Problemen ein öffentliches Unternehmen, das auf seinen Absatzmärkten mit privaten Anbietern im Wettbewerb steht, ausgesetzt sein kann, wenn gesetzliche Vorgaben im Hinblick auf die Tätigkeitsfelder des Unternehmens einer aus betriebswirtschaftlichen Gründen erforderlichen veränderten Marktpositionierung entgegenstehen. Diese gesetzlichen Vorgaben brachten es mit sich, daß der POSTBANK eine Anpassung ihres Dienstleistungsangebotes an gewandelte Bedarfsstrukturen der privaten Kundschaft verwehrt war. Es ist das Verdienst der vorliegenden Arbeit, die daraus resultierende Problematik herausgestellt und auch unter Einbeziehung ordnungspolitischer Gesichtspunkte gründlich analysiert zu haben. Der Verfasser integriert seine leistungspolitischen Überlegungen in einen Planungsansatz, der die spezifischen Gegebenheiten des hier betrachteten Kreditinstitutes zur Grundlage hat. Mit Hilfe dieses Ansatzes leitet er einen produktpolitischen Handlungsbedarf für die POSTBANK ab und erörtert mögliche

teilmarktspezifische Strategien. Anschließend geht er auf die aus der Umsetzung dieser Strategien resultierende Standortfrage für zusätzliche Kapazitäten zur Beratung der privaten Kundschaft ein und entwickelt einen Rahmen für die in diesem Zusammenhang zu treffenden Standortentscheidungen.

Darüber hinaus zeigt die vorliegende Arbeit, daß sich aus - auf der Grundlage von Konzepten der strategischen Unternehmensplanung gewonnenen - institutsindividuellen Problemlösungen i.d.R. zahlreiche Erkenntnisse ergeben, die auch für die Unternehmenspolitik anderer Kreditinstitute Gültigkeit haben können. Dies betrifft hier z.B. die Ausführungen zur Geschäftsfeldbildung und zur Geschäftsfeldpolitik. Auch die konsequente Unterscheidung zwischen Ballungszentren und allen sonstigen Wirtschaftsräumen dürfte für die Filialnetzplanung von Kreditinstituten generell bedeutsam sein.

Die vorliegende Arbeit trägt zum Schließen einer Lücke zwischen Theorie und Praxis bei. Deshalb wünsche ich ihr weite Verbreitung und Anerkennung.

Gebhard Zimmermann

Vorwort

Die vorliegende Arbeit ist im April 1995 vom Fachbereich Wirtschafts- und Rechtswissenschaften der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg als Dissertation angenommen worden. Sie widmet sich einer - primär den Strukturveränderungen auf den Finanzdienstleistungsmärkten Rechnung tragenden - Erweiterung der Leistungskonzeption der POSTBANK, wobei sortimentspolitische Überlegungen im Vordergrund stehen. Darüber hinaus enthält die Arbeit eine Analyse standort- und ordnungspolitischer Aspekte einer Erweiterung des Leistungsprogramms. Das Manuskript wurde im November 1994 abgeschlossen. Auf Änderungen, die durch die am 1. Januar 1995 in Kraft getretene Postreform II bedingt sind, konnte - soweit sie absehbar waren - an vielen Stellen hingewiesen werden, teils im Text und teils in Fußnoten. Auf eine Anpassung des Textes an den gleichzeitig geänderten Firmennamen in "Deutsche Postbank AG" wurde jedoch verzichtet.

Für die Anregung der Themenstellung, die Betreuung der Arbeit sowie zahlreiche wertvolle Diskussionen und Hinweise danke ich meinem akademischen Lehrer, Herrn Professor Dr. Gebhard Zimmermann. Für die Übernahme des Korreferates danke ich Herrn Professor Dr. Willi Küpper. Der POSTBANK gilt mein Dank für die Förderung der Arbeit. Inhaltliche Anregungen verdanke ich außerdem Herrn Dipl.-Vw. Rolf Schumacher, der mir von seiten der POSTBANK als Gesprächspartner zur Verfügung stand, sowie Herrn Dipl.-Oec. Thorsten Jöhnk. Bedanken möchte ich mich an dieser Stelle auch bei meiner Mutter, ohne deren Finanzierung meines Studiums diese Arbeit nicht zustande gekommen wäre.

Mein ganz besonderer Dank gilt schließlich Anette, meiner Frau, die zum Gelingen dieser Arbeit weit mehr als nur das Korrekturlesen beigetragen hat. Ihr sei dieses Buch gewidmet.

Kay Hempel

Inhaltsübersicht

Einleitung 1

Erster Teil: Die Tätigkeitsfelder der POSTBANK und die Entwicklung auf den Märkten für Finanzdienstleistungen

A. Ein Überblick über das derzeitige Leistungsangebot der POSTBANK 7

B. Entwicklungstendenzen auf den Märkten für Finanzdienstleistungen 25

C. Die Diskussion über die Tätigkeitsfelder der POSTBANK 47

Zweiter Teil: Einzelwirtschaftliche Aspekte einer Erweiterung der Bankdienstleistungen der POSTBANK

A. Charakterisierung bankbetrieblicher Leistungspolitik 63

B. Grundzüge einer strategischen Planung für Kreditinstitute 73

C. Sortimentspolitische Überlegungen zur Leistungsprogrammerweiterung der POSTBANK 113

D. Standortpolitische Überlegungen zur Leistungsprogrammerweiterung der POSTBANK 217

Dritter Teil: Gesamtwirtschaftliche Aspekte einer Erweiterung der Bankdienstleistungen der POSTBANK

A. Die Soziale Marktwirtschaft als Bezugsrahmen für die ordnungspolitische Analyse einer Mitanbieterschaft der POSTBANK 249

B. Die Mitanbieterschaft der POSTBANK und die Erweiterung ihres Leistungsangebotes aus ordnungspolitischer Sicht 268

C. Das Problem möglicher Wettbewerbsverzerrungen beim Angebot von Bankdienstleistungen der POSTBANK 296

Schlußbetrachtung und Ausblick auf strategische Optionen nach der Postreform II 315

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen XIX
Verzeichnis der Tabellen XXI
Verzeichnis der Abkürzungen XXIII

Einleitung 1

A. Problemstellung 1

B. Gang der Untersuchung 5

Erster Teil

Die Tätigkeitsfelder der POSTBANK und die Entwicklung auf den Märkten für Finanzdienstleistungen

A. Ein Überblick über das derzeitige Leistungsangebot der POSTBANK 7

I. Allgemeine Charakterisik des Postbankwesens und seine Entstehung 7

II. Das Leistungsangebot im Zahlungsverkehr 11

III. Das Leistungsangebot im Einlagengeschäft 18

IV. Aktivgeschäfte der POSTBANK 23

B. Entwicklungstendenzen auf den Märkten für Finanzdienstleistungen 25

I. Zur Bedeutung der internationalen Finanzmarkt-interdependenz für die inländischen Finanz-dienstleistungsmärkte 25

II. Einige Trends im Zahlungsverkehrsgeschäft 27

III. Der Strukturwandel bei der Geldvermögensbildung 30

1. Zur Bedeutung der privaten Haushalte bei der gesamtwirtschaftlichen Ersparnis und der Geldvermögensbildung 30

2. Die Entwicklung der Passivseite der Bankbilanzen 31

3. Strukturveränderungen im Sparverhalten der privaten Haushalte 33

4. Mögliche Ursachen für den Bedeutungsverlust des Kontensparens 42

C. Die Diskussion über die Tätigkeitsfelder der POSTBANK 47

I. Die Beschränkung der unternehmerischen Autonomie durch gesetzliche Vorgaben 47

II. Verfassungsrechtliche Normen für den Wirkungskreis der POSTBANK 49

III. Notwendigkeit und Problematik der Auslegung von Verfassungsnormen 50

IV. Die verfassungsrechtliche Anerkennung von Postbankdiensten 52

V. Die verfassungsrechtliche Begrenzung des Betätigungsbereichs der POSTBANK in verschiedenen Gutachten 55

1. OSSENBÜHL 55

2. LERCHE/VON PESTALOZZA 56

3. FANGMANN 57

4. GROSSFELD 57

5. KIRCHHOF 59

VI. Die Bedeutung einer Inhaltsbestimmung des »Sparens« für die Frage der verfassungsrechtlichen Zulässigkeit einer Erweiterung der Leistungskonzeption um neue Anlageformen 60

Zweiter Teil

Einzelwirtschaftliche Aspekte einer Erweiterung der Bankdienstleistungen der POSTBANK

A. Charakterisierung bankbetrieblicher Leistungspolitik 63

I. Zum Bedeutungswandel bankbetrieblicher Marktpolitik 63

II. Die Leistungspolitik als Instrument bankbetrieblicher Marktpolitik 65

III. Entscheidungstatbestände bankbetrieblicher Leistungspolitik 68

1. Die Innovation einer Leistungsart 69

2. Die Variation einer Leistungsart 70

3. Die Elimination einer Leistungsart 71

4. Zum strategischen Charakter leistungspolitischer Entscheidungen 72

B. Grundzüge einer strategischen Planung für Kreditinstitute 73

I. Zur Notwendigkeit einer strategischen Unternehmensplanung 73

II. Die Stellung der strategischen Planung im Rahmen der unternehmerischen Gesamtplanung 75

III. Wesen und Prozeß der strategischen Planung 79

IV. Bankbetriebliche Besonderheiten für die strategische Planung 91

V. Instrumente der strategischen Bankplanung 97

1. Grundlegende Anmerkungen zum Einsatz ausgewählter Planungsinstrumente bei Banken 97

2. Die Strategische-Lücken-Analyse 99

3. Die Portfolio-Methode 101

a) Die Grundidee 101

b) Das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio 103

c) Das Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio 106

4. Die Geschäftsfeldkurve 107

5. Die Wettbewerbsmatrix von PORTER 109

C. Sortimentspolitische Überlegungen zur Leistungsprogrammerweiterung der POSTBANK 113

I. Einleitende Bemerkungen 113

II. Die geschäftspolitische Ausrichtung der POSTBANK nach der Postreform I 117

III. Die Bildung von Zielgruppen auf der Grundlage einer Marktsegmentierung 121

1. Begriff und Zweck einer Marktsegmentierung 121

2. Zur »strategischen« Dimension einer Marktsegmentierung 122

3. Zur Begründung einer an Kundengruppen orientierten Marktsegmentierung als Grundlage für die Bildung strategischer Geschäftsfelder in Bankbetrieben 124

4. Möglichkeiten einer Segmentierung des Gesamtmarktes anhand kundenbezogener Merkmale 129

a) Die Bildung von Marktsegmenten auf der Grundlage einer Kundenkalkulation 129

b) Die Bildung von Marktsegmenten auf der Grundlage der Verhandlungsmacht von Kunden 134

c) Die Bildung von Marktsegmenten auf der Grundlage psychologischer Verhaltenskriterien von Kunden 135

d) Die Bildung von Marktsegmenten auf der Grundlage einer Unterscheidung zwischen Firmenkunden und Privatkunden 136

aa) Das Grundkonzept 136

bb) Möglichkeiten einer weitergehenden Segmentierung der Firmenkunden 138

cc) Möglichkeiten einer weitergehenden Segmentierung der Privatkunden 139

5. Zusammenfassende Beurteilung der Anwendbarkeit der vorgestellten Konzepte einer Marktsegmentierung anhand kundengruppenbezogener Merkmale auf die POSTBANK 141

IV. Die Bildung und Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder 150

1. Grundlegende Anforderungen an die Geschäftsfeldabgrenzung bei Bankbetrieben 150

2. Zur Problematik der Berücksichtigung unternehmensinterner Aspekte im Rahmen der Geschäftsfeldbildung 154

3. Ein Vorschlag zur Bildung und Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder bei der POSTBANK 159

a) Darstellung und Erläuterung ausgewählter alternativ möglicher Geschäftsfeldkonstellationen 159

b) Beurteilung der vorgestellten Geschäftsfeldkonstellationen 163

V. Die Verwendung der Portfolio-Methode als Hilfsmittel für die Erarbeitung einer Unternehmensstrategie 167

1. Die Positionierung der Geschäftsfelder in der Portfolio-Matrix 167

2. Überlegungen zur zukünftigen Positionierung der POSTBANK auf den Finanzdienstleistungsmärkten und ihre Implikationen für geschäftsfeldbezogene Strategien 175

a) Ein segmentbezogenes Allfinanzprogramm als mögliche leistungspolitische Strategie 175

b) Einige Aspekte einer bankbetrieblichen Marktpolitik für Zweitbankverbindungen 181

c) Produktpolitischer Handlungsbedarf und Lebenszyklusanalysen 185

3. Die Konsequenzen dieser Überlegungen für geschäftsfeldbezogene Strategien 186

VI. Die Bedeutung des bankbetrieblichen Synergiepotentials für produktpolitische Entscheidungen 188

VII. Die Ableitung produktpolitischer Empfehlungen 195

1. Grundlegende Anmerkungen 195

2. Leistungsarten des Zahlungsverkehrs 198

3. Leistungsarten des Einlagengeschäfts 199

VIII. Das Problem der Erfolgsbeurteilung potentieller Leistungsarteninnovationen 209

1. Die Erfolgsbeurteilung als Voraussetzung für leistungspolitische Entscheidungen 209

2. Bankspezifische Anwendungsprobleme von Produktbewertungskalkülen 210

3. Methoden zur Erfolgsbeurteilung potentieller Leistungsarteninnovationen 212

a) Punktbewertungsverfahren 212

b) Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung 214

D. Standortpolitische Überlegungen zur Leistungsprogrammerweiterung der POSTBANK 217

I. Die Beziehung der Standortplanung zu anderen betrieblichen Teilplanungen 217

II. Das allgemeine bankbetriebliche Standortproblem 218

III. Das Standortproblem der POSTBANK 224

1. Skizzierung des Problems 224

2. Ein Lösungsansatz 226

a) Die Errichtung postbankeigener Beratungskapazitäten in Randzonen, Kleinstädten und Gemeinden 227

aa) Beschreibung der Modellfiliale 227

bb) Darstellung einer modifizierten Filialrechnung für die Modellfiliale 227

cc) Die Ermittlung der (fiktiven) Werterlöse der Modellfiliale mit Hilfe traditioneller Kalkulationsverfahren 231

dd) Zur Verwendung der Marktzinsmethode für die Ermittlung des filialbezogenen Werterfolgs bei der POSTBANK 235

ee) Die Vorteilhaftigkeitsbeurteilung eines möglichen POSTBANK-Beratungszentrums anhand des Deckungsbeitrags 239

b) Die Errichtung postbankeigener Beratungskapazitäten in Ballungszentren und Großstädten 242

Dritter Teil

Gesamtwirtschaftliche Aspekte einer Erweiterung der Bankdienstleistungen der POSTBANK

A. Die Soziale Marktwirtschaft als Bezugsrahmen für die ordnungspolitische Analyse einer Mitanbieterschaft der POSTBANK 249

I. Die Notwendigkeit einer ordnungspolitischen Legitimation für die Mitanbieterschaft der POSTBANK 249

II. Die Soziale Marktwirtschaft als wirtschaftspolitische Konzeption 251

1. Der gesellschaftstheoretische und ökonomische Rahmen 251

2. Gegenstand und prägende Merkmale der Konzeption 255

3. Wirtschaftliche Funktionen des Staates in der Sozialen Marktwirtschaft 259

III. Die wirtschaftliche Betätigung des Staates in Form öffentlicher Unternehmen 263

B. Die Mitanbieterschaft der POSTBANK und die Erweiterung ihres Leistungsangebotes aus ordnungspolitischer Sicht 268

I. Gründe für eine Mitanbieterschaft 268

II. Ordnungspolitische Beurteilung 269

1. Die POSTBANK als Unternehmen der Daseinsvorsorge 269

2. Die Markterschließungsfunktion der POSTBANK 275

3. Die POSTBANK als Instrument der Wettbewerbspolitik? 277

4. Die Realisierung von Verbundeffekten 284

a) Systematisierung möglicher Verbundeffekte bei gemeinsamer Erstellung von Post- und Postbankdiensten 284

b) Verbundeffekte versus X-Ineffizienzen 288

c) Die Begründung öffentlicher Wirtschaftstätigkeit durch Verbundeffekte im Lichte der Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft 290

d) Verbundeffekte und Leistungsprogrammerweiterung 294

C. Das Problem möglicher Wettbewerbsverzerrungen beim Angebot von Bankdienstleistungen der POSTBANK 296

I. Systematik möglicher Wettbewerbsverzerrungen 296

II. Wettbewerbliche Unterschiede infolge ungleicher Rahmenbedingungen bankbetrieblicher Geschäftstätigkeit 298

III. Die Schalterabgeltung und ihre Bedeutung für einen fairen Wettbewerb 300

IV. Die wettbewerbliche Bedeutung einer postinternen Subventionierung 304

V. Besteuerung und Ablieferungspflicht der POSTBANK 311

VI. Gemeinwirtschaftliche Auflagen und unternehmerische Handlungsspielräume 312

Schlußbetrachtung und Ausblick auf strategische Optionen nach der Postreform II 315

Literaturverzeichnis 325

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1: Das »traditionelle Leistungsprogramm« der POSTBANK 12/13

Abb. 2: Umschichtungs- und Stromkomponente des Erwerbs festverzinslicher Wertpapiere durch die privaten Haushalte 45

Abb. 3: Die Phasen des Planungsprozesses 76

Abb. 4: Das Prinzip der Vorsteuerung 81

Abb. 5: Die Phasen der strategischen Planung 90

Abb. 6: Strategische Lücke 100

Abb. 7: Das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio 103

Abb. 8: Das Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio 107

Abb. 9: Die Geschäftsfeldkurve 108

Abb. 10: Typen von Wettbewerbsstrategien nach PORTER 111

Abb. 11: Beispiel einer dreidimensionalen Geschäftsfeld-abgrenzung für Bankbetriebe 158

Abb. 12: Beurteilungsprofil für die vorgestellten Alternativen zur Geschäftsfeldabgrenzung 164

Abb. 13: Einflußfaktoren der Marktattraktivität von SGF in Bankbetrieben 170

Abb. 14: Einflußfaktoren der Wettbewerbsstärke von SGF in Bankbetrieben 171

Abb. 15: Positionierung strategischer Geschäftsfelder in einem Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio für die Gesamtbank (Ist-Portfolio) 173

Abb. 16: Positionierung strategischer Geschäftsfelder in einem Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio für die Gesamtbank (Soll-Portfolio) 187

Abb. 17: Grundschema der Beurteilung möglicher Leistungsarteninnovationen im Rahmen einer Diversifikationsstrategie anhand einer Marktattraktivitäts-Synergiepotential-Matrix 194

Abb. 18: Personalbedarf der Postfilialen für das Angebot von Bankdienstleistungen in Abhängigkeit des Leistungsumfangs im Einlagengeschäft..... 207

Abb. 19: Break-even-Diagramm für alternative Fixkostenblöcke..... 208

Abb. 20: Beurteilung einer potentiellen Leistungsarteninnovation mit Hilfe des Punktbewertungsverfahrens..... 213

Abb. 21: Filialrechnung für die Modellfiliale..... 229

Abb. 22: Marktzinsmethode und gespaltene Finanzmarktsätze..... 238

Abb. 23: Die Absatzreichweite von Postfilialen in bezug auf die Durchführung von Bankgeschäften innerhalb von Ballungsgebieten..... 244

Abb. 24: Kosten des Schalternetzes und produktionswirtschaftliche Verbundvorteile bei gemeinsamer Schalternutzung von POSTDIENST und POSTBANK 302

Abb. 25: Kosten des Schalternetzes und produktionswirtschaftliche Verbundvorteile bei alternativer Schalternutzung..... 310

Abb. 26: Systematisierung potentieller Diversifikationsstrategien bei Bankbetrieben..... 323

Verzeichnis der Tabellen

Tab. 1: Entwicklung der Kontenanzahl und des Einlagevolumens der POSTBANK im Zahlungsverkehr 15

Tab. 2: Sichteinlagenbestand nach Bankengruppen 16

Tab. 3: Entwicklung der Kontenanzahl und des Einlagevolumens der POSTBANK im Einlagengeschäft 19

Tab. 4: Struktur der POSTBANK-Spareinlagen am Jahresende 1992 20

Tab. 5: Spareinlagenbestand nach Bankengruppen 21

Tab. 6: Passivgeschäfte aller Bankengruppen von 1975 bis 1993 32

Tab. 7: Zusammensetzung des Geldvermögens der privaten Haushalte 1975, 1982, 1989 und 1992 33

Tab. 8: Struktur der Geldvermögensbildung der westdeutschen privaten Haushalte und Umlaufsrendite festverzinslicher Wertpapiere 35

Tab. 9: Umlauf von festverzinslichen Wertpapieren inländischer Emittenten 39

Tab. 10: Mittelaufkommen der deutschen Publikumsfonds 41

Tab. 11: Vergleich der Nutzung ausgewählter Bankleistungsarten durch einzelne Kundensegmente 145

Tab. 12: Persönliche Bankverbindungen und Hauptbankverbindung der Privatkunden im Jahre 1989 148

Tab. 13: Ausgewählte alternativ mögliche Geschäftsfeldkonstellationen für die POSTBANK 161

Tab. 14: Ablieferung der POSTBANK an den Bund 311

Verzeichnis der Abkürzungen

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ArchPF	Archiv für das Post- und Fernmeldewesen
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
BAK	Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen
B.Bl.	Betriebswirtschaftliche Blätter
Bd.	Band
BI	Bankinformation
BT-Drucksache	Bundestags-Drucksache
Btx	Bildschirmtext
bum	bank und markt
BVerfGE	Entscheidungen des Bundesverfassungsgerichts
DB	Der Betrieb
DBP	Deutsche Bundespost
Diss.	Dissertation
DÖV	Die Öffentliche Verwaltung
F.A.Z.	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GewStG	Gewerbesteuergesetz
GG	Grundgesetz
HB	Handelsblatt
HBR	Harvard Business Review
HdSW	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
HdWW	Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft
Jg.	Jahrgang
KWG	Gesetz über das Kreditwesen
NF	Neue Folge
ÖBA	Österreichisches Bank-Archiv
PostG	Gesetz über das Postwesen
PostVerfG	Postverfassungsgesetz
SGF	Strategisches Geschäftsfeld

UStG	Umsatzsteuergesetz
VStG	Vermögensteuergesetz
Vw	Versicherungswirtschaft
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
wisu	Das Wirtschaftsstudium
ZBB	Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfgK	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation
ZIR	Zeitschrift Interne Revision
ZögU	Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen
ZPF	Zeitschrift für das Post- und Fernmeldewesen
ZPT	Zeitschrift für Post und Telekommunikation

Einleitung

A. Problemstellung

Mit der im Jahre 1989 vollzogenen Reform des Post- und Fernmeldewesens konnten entscheidende Voraussetzungen für eine zunehmend wettbewerbliche Organisation des Telekommunikationsbereichs in der Bundesrepublik Deutschland verwirklicht werden.[1] Sie stellt insofern einen Markstein im Rahmen langjähriger Deregulierungsbemühungen dar, als daß die Aufgabe bislang gesetzlich geschützter Monopolrechte im Fernmeldewesen wesentlicher Bestandteil dieser Reform war.

Diese veränderte Grenzziehung zwischen Monopol und Wettbewerb im Bereich des Telekommunikationswesens ließ insgesamt eine Neugestaltung der Ordnungsstrukturen der Deutschen Bundespost erforderlich werden, die es dem Unternehmen ermöglicht, auf Wettbewerbsmärkten als gleichberechtigter Wettbewerber aufzutreten. Dafür war es erforderlich, weitere Rahmenbedingungen für die Tätigkeit der Deutschen Bundespost zu schaffen. Es bedurfte vor allem einer Trennung zwischen hoheitlichen und unternehmerischen Aufgaben, um unternehmerische Freiräume zu ermöglichen und eine größere Unabhängigkeit von politischen Einflüssen sicherzustellen. Auf diesem Wege war die Postreform des Jahres 1989 nicht nur für den Telekommunikationsbereich, sondern auch für die anderen Postbereiche mit vielfältigen Konsequenzen verbunden. So wurden die unternehmerischen Funktionen der Deutschen Bundespost aus dem Bundespostministerium ausgegliedert; es kam dabei zu einer organisatorischen Trennung in drei selbständig wirtschaftende Unternehmen mit eigenen Leitungs- und Kontrollorganen, ohne daß damit die Schaffung eigener Rechtspersönlichkeiten verbunden war. Während die hoheitlichen Aufgaben nach dieser Reform weiterhin vom

---

1) Vgl. zur Postreform vor allem: Deutscher Bundestag, 11. Wahlperiode, Begründung zum Entwurf eines Gesetzes zur Neustrukturierung des Post- und Fernmeldewesens und der Deutschen Bundespost (Poststrukturgesetz - PostStruktG), BT-Drucksache 11/2854 vom 02.09.88, Bonn 1988, S. 26 ff; vgl. ferner: Möschel, W., Postreform im Zwielicht, in: WiSt, 18. Jg., 1989, S. 173 ff; Schwarz-Schilling, C., Post 2000: Zukunftsorientiert - innovativ - kundennah, in: Wirtschaftsdienst, 68. Jg., 1988, S. 175 ff.

Bundesminister für Post- und Telekommunikation wahrgenommen werden, wurde die unternehmerische Verantwortung auf die Vorstände der drei Unternehmen übertragen. Bei diesen Unternehmen handelt es sich um die Deutsche Bundespost POSTDIENST, die Deutsche Bundespost TELEKOM und die Deutsche Bundespost POSTBANK.

Mit der Übertragung der Bankdienste auf das neue Unternehmen Deutsche Bundespost POSTBANK wurde auch der öffentliche Auftrag neugefaßt.[1] Für die POSTBANK hat sich damit die Notwendigkeit ergeben, die bisherige Unternehmenspolitik zu überdenken. Von besonderem Interesse ist in diesem Zusammenhang die Leistungspolitik, denn infolge verschiedener Veränderungen des bankbetrieblichen Umfeldes in den vergangenen beiden Jahrzehnten - insbesondere eines Wandels von Verkäufer- zu Käufermärkten sowie einer beträchtlichen Intensivierung des Wettbewerbs im Kreditwesen - hat die Bedeutung einer Ausrichtung des Bankleistungsprogramms auf die Bedürfnisse der Kundschaft in erheblichem Maße zugenommen.[2] Während die im Bereich des Zahlungsverkehrs von der Deutschen Bundespost offerierten Bankdienstleistungen mehrfach an die allgemeinen Markterfordernisse angepaßt werden konnten, umfaßte das Angebot im Einlagengeschäft bisher vorwiegend solche Leistungsarten, die in der jüngeren Vergangenheit einen Bedeutungsrückgang erfahren haben. Dabei handelt es sich insbesondere um das Sparen mit gesetzlicher (dreimonatiger) Kündigungsfrist sowie das Sparen mit ein- bis vierjährigen Kündigungsfristen.

Die POSTBANK hat nach der Postreform des Jahres 1989 angekündigt, ihr Leistungsangebot zu erweitern. So wurde z.B. im Jahre 1991 der Rahmen für Überziehungskredite bei Girokonten den marktüblichen Gegebenheiten angepaßt[3] und mit der Einführung von Sparbriefen ein wesentlicher Schritt im Hinblick auf die angestrebte Vielfalt des Angebots im Einlagengeschäft unternommen. Für die Folgezeit wurden weitere

---

1) Vgl. dazu das in Artikel 1 des Gesetzes zur Neustrukturierung des Post- und Fernmeldewesens und der Deutschen Bundespost (Poststrukturgesetz - PostStruktG) vom 08.06.89 enthaltene Postverfassungsgesetz, insbesondere § 4 PostVerfG.

2) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1993, S. 507 und 531.

3) Bis zum 1.7.1991 war eine Überziehung von Girokonten bei der POSTBANK nur bis zu einer Höhe von 1.000,- DM für maximal 28 Tage möglich.

Leistungsarteninnovationen in Aussicht gestellt.[1] In der jüngsten Vergangenheit hat die POSTBANK damit begonnen, einige dieser Vorhaben zu verwirklichen.[2] Dabei mußte sie jedoch aufgrund ihrer Unternehmensverfassung Vorgaben des Grundgesetzes sowie des einfachen Gesetzgebers berücksichtigen, denn sie genießt bei der Festlegung ihres Leistungsangebots bislang keine unternehmerische Autonomie.[3] Bei der Ausweitung ihres Leistungsangebots hat die POSTBANK vor allem den Strukturveränderungen auf den Finanzdienstleistungsmärkten Rechnung zu tragen. Ein Festhalten an dem traditionellen Leistungsprogramm birgt nämlich bei sich verändernden Bedarfsstrukturen der Kunden die Gefahr eines Verlusts von Marktanteilen auf angestammten Märkten in sich, da andere Kreditinstitute den zunehmend differenzierteren Bedürfnissen der Kundschaft umfassend nachkommen. In diesem Sinne muß die Einführung neuer Bankprodukte bei der POSTBANK auch darauf abzielen, bereits verlorenes Terrain in ihren traditionellen Tätigkeitsbereichen zurückzugewinnen.[4]

Angesichts der heterogenen Bedürfnisstrukturen der Nachfrager nach Bankdienstleistungen ist es für einen zielgerichteten Einsatz marktpolitischer Aktionsparameter von entscheidender Bedeutung, den Markt in weitgehend homogene Teilmärkte aufzuteilen, um strategische Geschäftsfelder bilden zu können. Auf diese Weise lassen sich geschäftsfeldbezogene Strategien erarbeiten, die als Grundlage für die Schaffung teilmarktspezifischer Wettbewerbsstärken dienen können. In diesem Sinne sollte auch die Leistungskonzeption nicht »global« auf die Bedienung der Kundschaft abzielen, sondern sich auf einzelne Teilmärkte im Sinne von abgegrenzten Zielgruppen beziehen.[5] Damit wird deutlich, daß Entscheidungen über die Einführung neuer Bankprodukte nicht von

---

1) Vgl. o.V., Abschwung bei der Postbank im Osten aufgefangen, in: F.A.Z., 10. Oktober 1991, S. 19.
2) Vgl. dazu insbesondere S. 22 f.
3) Dieses wird sich im Rahmen der bevorstehenden Postreform II ändern; vgl. dazu S. 48 dieser Arbeit.
4) Vgl. o.V., POSTBANK / Wachstum auf dem ostdeutschen Markt hat sich mittlerweile normalisiert, Vorstandschef Schneider: Der Sparbrief soll verlorenes Terrain zurückgewinnen, in: HB, 23. Oktober 1991, S. 13.
5) Vgl. Spanier, H.-D., Leistungspolitik im Mengengeschäft der Universalbank, Köln o.J., S. 175.

einer auf die Bedürfnisse abgegrenzter Zielgruppen ausgerichteten Leistungsprogrammpolitik isoliert werden können.

Im Zusammenhang mit einer Erweiterung des Leistungsprogramms sind bei der POSTBANK nicht nur sortimentspolitische, sondern auch standortpolitische Entscheidungen zu treffen. Es ist nämlich davon auszugehen, daß ein größeres Leistungsangebot einen zusätzlichen Beratungsbedarf bei der privaten Kundschaft zur Folge hat. Da diese Beratungsfunktionen beim Vertrieb von Bankdienstleistungen aus verschiedenen Gründen nicht von den Schaltern der DBP POSTDIENST wahrgenommen werden können, hat die POSTBANK damit begonnen, eigene Beratungszentren in bestimmten Postämtern einzurichten. Hinsichtlich der im Zuge der Leistungsprogrammerweiterung erforderlichen Errichtung postbankeigener Beratungskapazitäten bedarf es somit einer Konzeption für die Auswahl der betroffenen Postfilialen.

Die Betrachtung ökonomischer Aspekte einer Erweiterung des Leistungsangebots darf sich im Falle der POSTBANK nicht auf einzelwirtschaftliche Überlegungen beschränken, da sie sich als öffentliches Unternehmen in einer marktwirtschaftlich ausgerichteten Wirtschaftsordnung betätigt. So werden denn auch z.T. ordnungspolitische Bedenken gegen eine Ausweitung der Bankdienstleistungen der POSTBANK vorgebracht.[1)] Diese richten sich zum einen gegen mögliche Wettbewerbsverzerrungen, die durch eine ungleiche Ausgangssituation der miteinander im Wettbewerb stehenden Kreditinstitute bedingt sein könnten. Zum anderen richtet sich die Kritik ganz allgemein gegen die Betätigung des Staates bei der Erstellung von Gütern und Dienstleistungen auf Wettbewerbsmärkten. Gerade im Bereich der Kreditwirtschaft verfügen öffentliche Unternehmen über bemerkenswerte Marktanteile. In der weitgehend auf ordoliberale Grundsätze gestützten Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft ist eine wirtschaftliche Betätigung des Staates jedoch nur beim Vorliegen bestimmter sachlicher Gründe vorgesehen. Eine Erweiterung des Leistungsangebots der POSTBANK erfordert deshalb auch eine Beurteilung aus ordnungspolitischer Perspektive.

1) Vgl. z.B. Röller, W., Aus Sicht der privaten Banken, in: ZfgK, 44. Jg., 1991, S. 24 ff; Arnold, W./Knauth, K.-W., Neues Unternehmen »Postbank«: Noch mehr Staat in der Kreditwirtschaft?, in: Die Bank, o.Jg., 1989, S. 74 ff.

B. Gang der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung ist in drei Teilbereiche gegliedert. Der erste Teil beschäftigt sich mit den Tätigkeitsfeldern der POSTBANK und den Märkten für ihre Bankdienstleistungen. Nach einem kurzen Überblick über das gegenwärtige Leistungsangebot (Kap. A.) werden in Kapitel B. einige Entwicklungstendenzen auf den Märkten für Finanzdienstleistungen aufgezeigt, insbesondere solche, die für die bankbetriebliche Marktpolitik der POSTBANK von besonderer Bedeutung sind. In Kapitel C. wird auf die Diskussion über die verfassungsmäßigen Vorgaben des Angebots von Bankdienstleistungen durch die POSTBANK eingegangen.

Der zweite Teilbereich der Arbeit hat eine Untersuchung betriebswirtschaftlicher Aspekte der Aufnahme zusätzlicher Bankdienstleistungen in das Leistungsprogramm der POSTBANK zum Gegenstand. In Kapitel A. wird die Bedeutung der Leistungspolitik im Rahmen der bankbetrieblichen Marktpolitik herausgestellt. Da das Bankmanagement vor der Aufgabe steht, konkrete Strategien zu erarbeiten, werden in Kapitel B. zunächst die wesentlichen Inhalte einer strategischen Planung, die auf das Schaffen und Erhalten von Erfolgspotentialen abzielt, skizziert. Dieses Vorgehen soll verdeutlichen, daß leistungspolitische Überlegungen nicht den Ausgangspunkt, sondern das Resultat einer strategischen Analyse darstellen. Kapitel C. enthält sortimentspolitische Überlegungen für eine Leistungsprogrammerweiterung der POSTBANK. Dabei sind zunächst verschiedene Möglichkeiten einer Marktsegmentierung im Hinblick auf die Bildung von Zielgruppen vorzustellen und daraufhin zu untersuchen, ob sie im Falle der POSTBANK sinnvoll einsetzbar sind. Auf der Grundlage eines erstellten Anforderungskatalogs für die Geschäftsfeldbildung von Kreditinstituten erfolgt eine Bewertung ausgewählter Geschäftsfeldkonstellationen anhand eines Beurteilungsprofils. Eine für die POSTBANK als besonders vorteilhaft angesehene Geschäftsfeldkonstellation wird dann für die Positionierung von Geschäftsfeldern in einer Portfolio-Matrix herangezogen. Der Entwicklung eines Norm-Portfolios werden einige Überlegungen zur zukünftigen Positionierung der POSTBANK auf dem Markt für Finanzdienstleistungen vorangestellt. Die sich daraus ergebenden Hinweise für geschäftsfeldbezogene Strategien

werden schließlich zusammen mit einigen Ausführungen über die mögliche Realisierung bankbetrieblicher Synergiepotentiale der Ableitung konkreter produktpolitischer Empfehlungen zugrunde gelegt.

Kapitel D. des zweiten Teils beschäftigt sich mit den aus den besonderen produktions- und absatzwirtschaftlichen Gegebenheiten der POSTBANK resultierenden Konsequenzen für die Standortplanung. Diese standortpolitischen Überlegungen beziehen sich primär auf die im Zusammenhang mit der Einführung weiterer Bankleistungsarten erforderliche Errichtung eigener Beratungszentren in den von der DBP POSTDIENST betriebenen Postämtern und -stellen.

Im dritten Teil der Arbeit wird eine Erweiterung des Leistungsprogramms der POSTBANK aus ordnungspolitischem Blickwinkel betrachtet. Dabei wird zunächst ausführlich auf die Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft eingegangen, die als Leitbild für die Wirtschaftsordnung der Bundesrepublik Deutschland den Bezugsrahmen für eine ordnungspolitische Analyse öffentlicher Unternehmenstätigkeit darstellt (Kap. A.). Im Anschluß daran ist zu untersuchen, ob die für eine Mitanbieterschaft der POSTBANK auf dem Markt für Bankdienstleistungen angeführten Argumente auch für eine Leistungsprogrammerweiterung herangezogen werden können (Kap. B.). In diesem Zusammenhang ist auch darauf einzugehen, ob und inwiefern die einzelnen Argumente für eine Mitanbieterschaft der POSTBANK eine wirtschaftliche Betätigung des Staates in Form öffentlicher Unternehmen gegenwärtig überhaupt noch rechtfertigen können. Kapitel C. des dritten Teils beschäftigt sich schließlich mit möglichen Wettbewerbsverzerrungen beim Angebot von Bankdiensten der POSTBANK.

Erster Teil

Die Tätigkeitsfelder der POSTBANK und die Entwicklung auf den Märkten für Finanzdienstleistungen

A. Ein Überblick über das derzeitige Leistungsangebot der POSTBANK

I. Allgemeine Charakteristik des Postbankwesens und seine Entstehung

Die POSTBANK ist ein Spezialkreditinstitut für den Zahlungsverkehr und das Einlagengeschäft; sie tritt zugleich als Hausbank der DBP Telekom und der DBP Postdienst in Erscheinung. Ihre Beschränkung auf diese beiden Geschäftsbereiche sowie das Fehlen des Kundenkreditgeschäfts[1] können als charakteristische Elemente des deutschen Postbankwesens herausgestellt werden. Der traditionell bedeutendste Vertriebsweg von Postbankleistungen ist der Postschalter. Die Möglichkeit, beim Absatz von Bankdienstleistungen auf das vom POSTDIENST betriebene Schalternetz zurückzugreifen, verdeutlicht die besonderen produktions- und absatzwirtschaftlichen Gegebenheiten der POSTBANK; sie sind mit der Konsequenz verbunden, daß sich die Kostenstruktur des Unternehmens von der anderer (filialisierter) Kreditinstitute grundlegend unterscheidet. Als Charakteristikum des Postbankwesens gilt desweiteren die verglichen mit anderen Kreditinstituten - insbesondere den Großbanken - hohe Präsenz in der Fläche. Sie äußert sich vor allem in der durch den Infrastrukturauftrag der Postunternehmen bedingten hohen Poststellendichte (Anzahl der Einwohner pro Postfiliale) in ländlichen Regionen.[2]

---

1) Die Einräumung von Überziehungsfazilitäten auf Girokonten dient vornehmlich der Erleichterung des Zahlungsverkehrs und soll hier deshalb nicht dem Kundenkreditgeschäft zugerechnet werden. Allerdings ist die Grenze zum Kreditgeschäft fließend, beispielsweise wenn eine Kreditwürdigkeitsprüfung erfolgt oder Sicherheiten zu bestellen sind.

2) Nach unternehmensinternen Angaben ist der Marktanteil der POSTBANK trotz der hohen Präsenz in der Fläche in Großstädten höher als in ländlichen Regionen.

Obwohl die POSTBANK Bankgeschäfte des § 1 Abs. 1 KWG betreibt, gilt sie derzeit noch nicht als Kreditinstitut im Sinne des Kreditwesengesetzes.[1] Allerdings unterlag sie bisher schon den im Rahmen der Vierten KWG-Novelle aufgehobenen Sparverkehrsvorschriften.[2] Aufgrund ihres gegenüber Universalbanken eingeschränkten Leistungsangebots wird die Bezeichnung »POSTBANK« insbesondere von seiten der Kreditwirtschaft mit dem Hinweis darauf, daß sie ein Leistungsangebot suggeriere, das von der POSTBANK infolge gesetzlicher Vorschriften nicht erbracht werden darf, kritisiert.[3] Dieser Kritik liegt offensichtlich die Vorstellung zugrunde, daß bestimmte von der POSTBANK nicht erbrachte Dienstleistungen erst die Voraussetzung für die Bankeigenschaft darstellen. Damit würde die Anerkennung der Bankeigenschaft zu einer Frage des Umfangs des Leistungsprogramms. Eine solche Argumentation ist schon deshalb wenig plausibel, weil es geradezu dem Wesen von Spezialbanken entspricht, nur bestimmte Bankgeschäfte zu betreiben. Diese Betrachtungsweise ist aber auch deshalb abzulehnen, weil der gesetzliche Schutz der Bezeichnung »Bank«[4] an die Erlaubnis anknüpft, Bankgeschäfte im Sinne des § 1 Abs. 1 KWG zu betreiben, ohne gleichzeitig einen entsprechenden Mindestkatalog an Bankgeschäften zu erwähnen.[5]

Die organisatorische Abwicklung der Geschäftsvorfälle erfolgt durch 14 Niederlassungen[6] der POSTBANK, die der Generaldirektion unterstellt sind. Diese weitgehend dezentrale Abwicklung der Kontoführung im Girodienst wurde ursprünglich eingeführt, um den zeitlichen Verlust durch die Beförderung der Aufträge gering zu halten. Da sich der größte Teil

---

1) Vgl. § 2 Abs. 1 Nr. 2 KWG. Im Rahmen der Vierten KWG-Novelle wurde die Deutsche Bundespost aus dem Kreis derjenigen Institutionen, die nach § 2 Abs. 1 KWG nicht als Kreditinstitute gelten, gestrichen. Diese Änderung, die zu einer bankaufsichtlichen Gleichstellung der POSTBANK mit den (anderen) Kreditinstituten führt, gilt jedoch erst mit Wirkung vom 1. Januar 1996.

2) Vgl. § 2 Abs. 2 KWG a.F.

3) Vgl. z.B. Terrahe, J., Tätigkeitsfelder und Aufgaben der POSTBANK, in: Die Bank, o.Jg., 1991, S. 593 f.

4) Vgl. § 39 Abs. 1 Nr. 1 KWG.

5) Vgl. zur ökonomischen und rechtlichen Dimension der Begriffsverwendung »POSTBANK« auch: Hahn, O., Die Postbank, Ihre Stellung in der Bankwirtschaft, Wiesbaden 1978, S. 22 ff.

6) Diese Niederlassungen entsprechen den früheren Postgiro- und Postsparkassenämtern.

der Buchungen ohnehin bezirksintern ausführen ließ, d.h. die Last- und die Gutschrift vom gleichen Postgiroamt vorgenommen werden konnten, war es bereits kurz nach der Einführung des Postscheckdienstes möglich, ca. 2/3 der Überweisungsvorgänge taggleich abzuwickeln.[1)]

Beim Postscheckdienst[2)] handelt es sich um eine für das deutsche Postwesen typische evolutionäre Erscheinung.[3)] Seine Ursprünge reichen bis in das 14. Jahrhundert zurück. Die in einigen Städten zur Übermittlung von Nachrichten eingesetzten Boten übernahmen auch den Transport von Briefen und Münzgeldern. Im 17. Jahrhundert begann die Post in zunehmendem Maße damit, auch überregionale Geldtransporte durchzuführen.[4)] Die praktischen Schwierigkeiten, die sich aus dieser aufwendigen Form des Bargeldverkehrs ergaben, wurden im Zuge der Industrialisierung und der damit einhergehenden Zunahme der Transaktionen in immer stärkerem Maße zu einem Problem für die Betriebe. Rationalisierungsbemühungen bezogen sich daher primär auf das Ersetzen des physischen Geldtransports durch einen bloßen Verrechnungsvorgang.[5)] Mit der Ablösung des Geldtransports durch die briefliche Übermittlung quittierter Einzahlungsbelege begann im Jahre 1848 zunächst postintern die bargeldlose Abwicklung des Zahlungsverkehrs. In diesem System mußten die Auszahlungen vom jeweiligen Bestimmungspostamt zunächst aus eigenen Mitteln erfolgen. Allerdings erforderte der Geldausgleich zwischen den Postanstalten weiterhin das Durchführen von Geldtransporten. In der Folgezeit machte sich das Fehlen bargeldloser Zahlungsverkehrseinrichtungen jedoch immer deutlicher bemerkbar. Obwohl die vor allem mit dem Namen *Heinrich von Stephan* verbundene Konzeption eines Postüberweisungssystems bereits aus dem Jahre 1875 stammt, kam es erst 1909 zur Errichtung des Postscheckdienstes. Zu dieser Zeit bestand bereits ein Reichsbank-Girosy-

1) Vgl. Janßen, R., Die Post und ihre Bankdienste, in: ZPF, 1981, Heft 6, S. 14; Schneider, F., Postgirodienst und Zahlungsverkehr der Deutschen Bundespost - Bilanz einer Strukturveränderung - , in: Schwarz-Schilling, C./Florian, W., (Hrsg.), Jahrbuch der Deutschen Bundespost, 38. Jg., Bad Windsheim 1987, S. 134 f.

2) Der Postscheckdienst wurde im Jahre 1984 in Postgirodienst umbenannt.

3) Vgl. Eidenmüller, A., Postbank und Ordnungspolitik - Zur Frage der Existenzberechtigung eines postalischen Bankinstituts -, in: ArchPF, 37.Jg., 1985, S. 332 f.

4) Vgl. zu diesen Angaben: Sprenger, B., Geldpostverkehr und Postbankdienstleistungen im historischen Überblick, in: Die Bank, o.Jg., 1990, S. 529 ff.

5) Vgl. Eidenmüller, A., Postbank und Ordnungspolitik..., a.a.O., S. 332.

stem, das jedoch aufgrund einer erforderlichen Mindesteinlage von 1000 Mark nur für Banken sowie größere Unternehmen in Betracht kam.[1] Insofern galt die Einführung des Postscheckdienstes als Instrument, um auch kleineren Unternehmen und der Bevölkerung die Teilnahme am bargeldlosen Zahlungsverkehr zu ermöglichen. Damit bestand erstmalig auch für viele Privatpersonen die Möglichkeit, durch die Eröffnung von Konten am modernen Überweisungsverkehr teilzunehmen.

Die Aufnahme des Postsparkassendienstes ist eng verbunden mit dem Anschluß Österreichs an das Deutsche Reich im Jahre 1938. In Österreich gab es bereits seit 1883 eine Postsparkasse, so daß eine einheitliche Regelung nach dem Anschluß zweckmäßig schien. Obwohl die vielfältigen Vorteile des engmaschigen Netzes der Postdienststellen für die Förderung des Spargedankens breiter Bevölkerungsschichten von der Deutschen Reichspost bereits in den siebziger Jahren des 19. Jahrhunderts erkannt wurden, scheiterten die Bemühungen zur Errichtung einer Postsparkasse mehrfach am Widerstand der Sparkassen, die einen zunehmenden Wettbewerb befürchteten.[2] So kam es erst im Januar 1939 zur Gründung der deutschen Postsparkasse.

Die Folgezeit ist durch eine ständige Weiterentwicklung der Postbankdienste sowohl im Giro- als auch im Spargeschäft bis in die Gegenwart hinein gekennzeichnet. Dabei diente die Ausweitung der Leistungspalette einerseits der notwendigen Anpassung des Dienstleistungsangebots an die Bedürfnisse des Marktes; zum anderen konnte durch die Aufnahme bestimmter Dienste dazu beigetragen werden, wesentliche Lücken bei der bankmäßigen Versorgung zu füllen. In diesem Kontext ist nicht zuletzt auch die Markterschließungsfunktion des Postsparbuchs zu erwähnen, die vor allem auf eine bankmäßige Unterversorgung des flachen Landes in der Zeit vor dem zweiten Weltkrieg zurückzuführen ist.[3] Während das Postsparbuch aufgrund seiner Freizügigkeit im gesamten Währungsgebiet ursprünglich vorwiegend als Reisekasse diente, trat mit der Einführung von Spareinlagen mit vereinbarter Kündigungsfrist im

1) Vgl. Hahn, O., Die Postbank, a.a.O., S. 58.
2) Vgl. Schubert, M./Schneider, F., Die Bankdienste der Post, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1980, S. 119 f.
3) Vgl. Hahn, O., Die Postbank, a.a.O., S. 56.

Jahre 1967 dann der Sparzweck gegenüber dem Zahlungsverkehrscharakter stärker in den Vordergrund.[1)]

Auch die von der POSTBANK seit einiger Zeit angekündigte und inzwischen bereits z.T. erfolgte Leistungsprogrammerweiterung stellt primär eine Anpassung des Dienstleistungsangebotes an die Bedürfnisse des Marktes dar. Die Voraussetzungen für diese Programmerweiterung wurden im wesentlichen erst durch die im Rahmen der Postreform I erfolgte Neuformulierung des Auftrags der POSTBANK durch den einfachen Gesetzgeber geschaffen. Aus diesem Grunde dient das Jahr 1989 in dieser Arbeit als »Referenzsituation« für die ökonomische Beurteilung einer Ausweitung der Produktpalette. Abbildung 1 gibt einen Überblick über das Finanzdienstleistungsangebot der Deutschen Bundespost im Vorfeld der Postreform I. Für dieses Leistungsangebot soll hier der Begriff des »traditionellen Leistungsprogramms« eingeführt werden.

II. Das Leistungsangebot im Zahlungsverkehr

Im Bereich des Zahlungsverkehrs bietet die POSTBANK alle banküblichen Leistungen rund um das Girokonto an. Dazu gehören insbesondere Überweisungen, Bareinzahlungen auf Konten, Barauszahlungen (auch auf dem Wege der Verwendung von Geldausgabeautomaten), das Ausstellen und Einreichen von Schecks, Dauer- und Lastschriftaufträge, die Teilnahme am Eurocheque-System und die Kontoführung mit Hilfe von Btx.[2)] Darüber hinaus betreibt die POSTBANK seit 1978 die Vermittlung der Eurocard[3)] und seit Beginn der achtizger Jahre die Vermittlung von Reiseschecks sowie den An- und Verkauf von Sorten. Zudem sieht die Postgiroordnung seit 1974 (damals: Postscheckordnung) die Einräumung eines geringfügigen Überziehungsrahmens auf Girokonten mit kurzfristiger Rückführungsverpflichtung vor; der maximal zulässige Sollsaldo wurde im Jahre 1984 auf 1.000 DM erhöht. Die Einräumung eines Überziehungsrahmens dient der reibungslosen Abwicklung der Zah-

1) Vgl. Hahn, O., Die Postbank, a.a.O., S. 56 f.
2) Vgl. desweiteren die in Abb. 1 dem Zahlungsverkehr zugeordneten Leistungen.
3) Seit Anfang 1992 bietet die POSTBANK die Eurocard als Eigenemission an.

lungsverkehrsgeschäfte, d.h. es soll verhindert werden, daß Zahlungsaufträge mangels Deckung vorübergehend nicht ausgeführt werden. Dieses wäre insbesondere aufgrund der verstärkten Nutzung des Lastschrifteinzugsverfahrens ansonsten zu befürchten, denn der Zugriff auf das Girokonto des zur Zahlung Verpflichteten erfolgt hier, ohne daß der Kontoinhaber zum Zeitpunkt des Einzugs etwas davon erfährt. Die POSTBANK hat den veränderten Zahlungsgewohnheiten der privaten Kundschaft zum 1.7.1991 mit der Anhebung des maximalen Umfangs des Überziehungsrahmens auf 10.000 DM bei einer Rückführungsver-

Abb. 1: Das »traditionelle Leistungsprogramm« der POSTBANK

Das Finanzdienstleistungsangebot der Deutschen Bundespost

Zahlungsverkehr:

Übermittlungsart/Höchstbetrag	Besonderheiten
Postüberweisung: Betrag unbegrenzt ● bargeldlos von Postgirokonto zu Postgirokonto bzw. Konto bei Banken und Sparkassen, gebührenfrei	● telegrafische, fernschriftliche und Eilaufträge ● Dauer-, Lastschrift-, Sammelaufträge ● Datenträgeraustausch
Postscheck: Betrag unbegrenzt ● als Zahlungsmittel zur Verrechnung (Verrechnungsscheck)	● zur Auszahlung beim Postgiroamt (Kassenscheck) ● zur Auszahlung beim Postamt (Postbarscheck, bis 20 000 DM)
„eurocheque": Deckungsgarantie bis 400 DM ● Verwendung wie Postscheck	● Einlösen bei allen Postämtern, Banken und Sparkassen
Zahlungsanweisung: Betrag unbegrenzt ● Zustellung von Bargeld vom Postgirokonto	● Dauer- und Sammelaufträge ● telegrafische und Eilaufträge ● Eilzustellung ● Zahlungsanweisung zur Verrechnung
Zahlkarte oder Zahlschein: Betrag unbegrenzt ● am Postschalter einzahlen ● auf eigenes Postgirokonto gebührenfrei ● auf ein anderes Postgirokonto gegen Gebühr ● Gebührenstufen: bis 10 DM, über 10 DM	● telegrafische Zahlkarte ● Eilauftrag ● Maschinelles Belegleseverfahren
Postanweisung: Höchstbetrag 1 000 DM ● am Postschalter einzahlen ● an Empfänger auszahlen ● Gebührenstufen: bis 100, 500, 1 000 DM	● Eilzustellung ● telegrafische Postanweisung ● Luftpost
Nachnahme: Höchstbetrag 3 000 DM ● Gebühr für Sendung und Nachnahmegebühr ● Gutschrift des eingezogenen Betrags (abzüglich Gebühr für Zahlkarte oder Zahlschein) auf Postgirokonto	
Postprotestauftrag: Höchstbetrag 3 000 DM ● Einschreib- und Vorzeigegebühr ● Übermitteln des beim Einlösen von Wechseln eingezogenen Betrags (abzüglich Gebühr für Postanweisung, Zahlkarte oder Zahlschein)	● Eilzustellung ● Wechselgesetz beachten ● bei Nichteinlösen Protest und Übersenden der Protesturkunde

Sparverkehr:

Sparform	Einzahlung	Auszahlung
Postsparbuch mit gesetzlicher Kündigungsfrist Marktübliche Zinsen		● Barauszahlung sofort gegen Rückzahlungsschein am Postschalter, bis 2 000 DM innerhalb 30 Tagen. Sparbuch und blaue Ausweiskarte vorlegen. ● Höhere Beträge schriftlich kündigen. In eiligen Fällen montags bis freitags Sofortkündigung am Postschalter.
Postsparbuch mit vereinbarter Kündigungsfrist Es können Kündigungsfristen von 1 Jahr, 2½ und 4 Jahren vereinbart werden. Je länger die Kündigungsfrist, desto höher die Zinsen	Mit Einzahlungsschein bar am Schalter, unbar mit Überweisung oder Dauer auftrag von einem Postgi ro- oder einem anderen Girokonto.	● Barauszahlung am Postschalter nach Kündigung beim Postsparkassenamt. ● Rückzahlungsanweisung, Sparbuch und orangefarbige Ausweiskarte vorlegen.
Postsparbuch für Sparen mit wachsendem Zins Zinsen wie beim Postsparbuch mit gesetzlicher Kündigungsfrist. Dazu für das 1., 2. und 3. Sparjahr ein von Jahr zu Jahr wachsender Bonus. Mindestspareinlage 2 000 DM.		● Barauszahlung sofort gegen Rückzahlungsschein am Postschalter, bis 2 000 DM innerhalb 30 Tagen. Sparbuch und gelbe Ausweiskarte vorlegen. ● Höhere Beträge schriftlich kündigen. In eiligen Fällen montags bis freitags Sofortkündigung am Postschalter.
Postsparbuch für Ratensparen mit Prämie Zinsen wie beim Postsparbuch mit gesetzlicher Kündigungsfrist. Dazu nach Ablauf des 7. Jahres eine Prämie von der Postsparkasse.	Regelmäßige monatliche Sparraten je nach Vereinbarung in Höhe von 20 bis 1 000 DM.	● Nach Kündigung wahlweise bar oder unbar auf ein Postgirokonto, ein anderes Giro- oder Sparkonto.
Postsparbuch für vermögenswirksames Sparen Höhere Zinsen und Arbeitnehmer-Sparzulage. Festlegungsfrist 7 Jahre.	Einmalige oder regelmäßige Zahlungen durch Arbeitgeber.	● Nach Ablauf der Festlegungsfrist wahlweise bar oder unbar auf ein Postgirokonto, ein anderes Giro- oder Sparkonto.

Quelle: O.V., Als Bankkunde bei der Post: Das Postamt 1, Zeil 110 in Frankfurt, in: bum, 16. Jg., 1987, Heft 2, S. 31.

pflichtung von 90 Tagen bereits Rechnung getragen. In der jüngsten Vergangenheit hat die POSTBANK ihr Leistungsangebot im Zahlungsverkehr durch die Emission einer weiteren Kreditkarte, nämlich der »Postbank VISA Card« (September 1993) ergänzt. Zudem wurde inzwischen mit der Einführung des Telefon-Banking, durch das die Inanspruchnahme bestimmter Zahlungsverkehrsleistungen erleichtert wird, begonnen.

Den Zahlungsverkehrsgeschäften werden im folgenden auch die sog. Gelddienste zugeordnet. Im einzelnen handelt es sich bei den Gelddiensten der POSTBANK um den Postanweisungsdienst, den Zahlungs-

anweisungsdienst und den Zahlscheindienst.[1] Im Zahlscheindienst werden Einzahlungen auf Girokonten bei der POSTBANK oder anderen Banken in den Postfilialen bar entgegengenommen. Beim Zahlungsanweisungsdienst weist der Inhaber eines Girokontos das Postgiroamt an, einen bestimmten Betrag an einen Empfänger bar auszuzahlen. Im Postanweisungsdienst werden am Schalter bar eingezahlte Beträge an den vom Auftraggeber bestimmten Empfänger bar ausgezahlt. Im Postanweisungs- und im Zahlungsanweisungsdienst ist die POSTBANK als Alleinanbieter tätig; der Grund dafür liegt in der geringen Attraktivität dieser Dienste.[2] Die POSTBANK war gemäß § 65 Abs. 2 PostVerfG bis vor kurzem zur uneingeschränkten Weiterführung der Gelddienste verpflichtet. Inzwischen hat der Erlaß einer Rechtsverordnung durch die Bundesregierung sie davon befreit.[3] Die bisherige Regelung sowie die in § 25 Abs. 2 PostVerfG vorgesehene Möglichkeit der Bundesregierung, auf dem Wege einer Rechtsverordnung »Pflichtleistungen« zu bestimmen, deren öffentliches Interesse sich vor allem aus der sog. Daseinsvorsorge ableitet, lassen das Spannungsfeld der Postunternehmen zwischen öffentlicher Aufgabenstellung einerseits und gleichberechtigter Teilnahme am Wettbewerbsgeschehen andererseits deutlich werden.

Die POSTBANK betreut gegenwärtig rund 4,8 Mio Zahlungsverkehrskonten mit einem Einlagevolumen von knapp 25 Mrd DM. Davon entfallen über 600.000 Konten auf Firmenkunden. Die Entwicklung der Kontenanzahl sowie des Einlagevolumens im Zahlungsverkehr geht aus Tabelle 1 hervor.

---

1) In der Kosten- und Leistungsrechnung weisen diese Dienste traditionell eine Kostenunterdeckung aus; sie betrug für das Geschäftsjahr 1990 rund 160 Mio DM; vgl. Postbank, Geschäftsbericht 1991, S. 21.

2) Es ist fraglich, ob hier von einer Monopolstellung im eigentlichen Sinne gesprochen werden kann, denn die Bundesregierung ist durch § 25 Abs. 2 PostVerfG bislang dazu ermächtigt, die wesentlichen Strukturen der Entgeltregelungen für sog. Pflichtleistungen festzulegen. Damit ist ein wesentliches Charakteristikum eines Monopols, nämlich das Auftreten (des Monopolisten) als Preissetzer, in diesem Falle nicht gegeben.

3) Vgl. Postbank, Geschäftsbericht 1993, S. 31.

Tabelle 1: Entwicklung der Kontenanzahl und des Einlagevolumens der POSTBANK im Zahlungsverkehr

Ende des Jahres	Anzahl der Girokonten (in Mio Stück)	davon Btx-Konten	Sichtguthaben (in Mrd DM)
1979	3,7	--	11,7
1982	4,1	-- 2)	12,1
1985	4,4	9.700	14,6
1988	4,6	41.000	18,3
1991 1)	5,1	113.000	23,7
1993 1)	4,8	300.000	24,8

1) Einschl. »neue« Bundesländer
2) Einführung im Dezember 1982 zunächst im Rahmen eines auf Berlin beschränkten Feldversuchs; seit 1985 wird die Kontoführung mit Hilfe von Btx auch von anderen Postgiroämtern angeboten.

Quelle: div. Geschäftsberichte der Deutschen Bundespost und der POSTBANK.

Tabelle 1 belegt den im großen und ganzen kontinuierlichen Anstieg der Anzahl der bei der POSTBANK unterhaltenen Zahlungsverkehrskonten im vergangenen Jahrzehnt, der sich auch in einer erheblichen Zunahme des Einlagevolumens niederschlägt. Lediglich für 1993 ist ein Rückgang der Anzahl der Postbank-Girokonten festzustellen.[1)] Eine Aussage über die Stellung des Unternehmens auf dem Markt für Zahlungsverkehrsdienstleistungen sowie deren Veränderung im Zeitablauf läßt sich aus dieser Übersicht jedoch nicht ableiten; dazu bedarf es der Ermittlung von Marktanteilen bei einzelnen Dienstleistungen. Tabelle 2 gibt Aus-

1) Dieser Rückgang kann im wesentlichen auf Gebührenerhöhungen aus dem Jahre 1991 sowie die Weitergabe von Portobelastungen an die Kunden zurückgeführt werden; vgl. o.V., POSTBANK/Beträchtliche Erweiterung des Angebots, 60.000 Girokonten gelöscht, in: HB, 12. Januar 1993, S. 11.

kunft über die Entwicklung des Marktanteils im Girogeschäft - gemessen anhand des Sichteinlagenbestandes auf Zahlungsverkehrskonten.

Tabelle 2: Sichteinlagenbestand nach Bankengruppen[1)]

(in Mio DM und in v.H.)

Stand am Jahresende	1979 abs.	%	1984 abs.	%	1989 abs.	%	1991[2)] abs.	%
alle Bankengruppen	153.991	100,00	197.740	100,00	282.764	100,00	401.953	100,00
Großbanken	29.202	18,96	36.454	18,44	51.564	18,24	76.647	19,07
Regionalbanken und sonstige Kreditbanken	17.795	11,56	24.191	12,23	36.839	13,03	45.148	11,23
Privatbankiers	4.179	2,71	5.398	2,73	8.438	2,98	7.930	1,97
Sparkassen	51.914	33,71	64.741	32,74	90.536	32,02	144.960	36,06
Kreditgenossenschaften	30.717	19,95	39.226	19,84	61.059	21,59	84.668	21,06
Postbank	9.445	6,13	11.765	5,95	16.423	5,81	20.108	5,00
übrige Bankengruppen[3)]	10.739[4)]	6,97	15.965[4)]	8,07	17.905	6,33	22.492	5,60

1) Inländische Unternehmen und Privatpersonen.
2) "1991" einschl. Sichtverbindlichkeiten der ostdeutschen Kreditinstitute.
3) Zweigstellen ausländischer Banken, Girozentralen, Genossenschaftliche Zentralbanken, Realkreditinstitute und "Kreditinstitute mit Sonderaufgaben".
4) Bis 1985 wurden Teilzahlungskreditinstitute bei den "übrigen Bankengruppen" erfaßt.

Differenzen in den Summen durch Runden der Zahlen

Quelle: Statistische Beihefte zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank, Reihe 1, verschiedene Jahrgänge, eigene Berechnungen.

Es wird deutlich, daß der Marktanteil der POSTBANK im Bereich des Zahlungsverkehrs - trotz der beachtlichen Zunahme des Einlagevolumens in absoluten Größen - während des Betrachtungszeitraumes rückläufig war. Bemerkenswert erscheint darüber hinaus vor allem der Marktanteilszuwachs der Sparkassen zwischen 1989 und 1991, der wesentlich auf die erfolgreiche Betätigung ostdeutscher Sparkassen

zurückzuführen ist. Während in den »neuen« Bundesländern rund drei Viertel aller Girokonten privater Haushalte bei den Sparkassen geführt werden, liegt deren Anteil in den »alten« Bundesländern nur knapp über 50 %.[1] Auch im Hinblick auf eine Erklärung der Marktanteilsveränderung der POSTBANK zwischen 1989 und 1991 ist auf die erstmalige Einbeziehung der Aktivitäten ostdeutscher Kreditinstitute hinzuweisen. Hier spiegelt sich die auffällige Verminderung des Marktanteils ebenfalls in einer unterschiedlichen Verbreitung des (Post-)Girokontos bei der privaten Kundschaft in den »alten« und den »neuen« Bundesländern wider. Während in den alten Bundesländern rund 9 % aller Zahlungsverkehrskonten privater Haushalte auf die POSTBANK entfallen, sind es in den neuen Ländern nur 4 %.[2]

In bezug auf weitere Leistungsarten des Zahlungsverkehrs ist insbesondere auf den rapiden Anstieg der Zahl der Btx-Girokonten hinzuweisen. Ausgehend von 15.400 Btx-Konten im Jahre 1986 wurde dieses Leistungsangebot am Jahresende 1993 bereits von rund 300.000 Kunden genutzt.[3] Damit ist die POSTBANK in diesem Bereich Marktführer. Eine ähnlich rasante Entwicklung konnte bei den ausgegebenen Eurocards verzeichnet werden. Die Anzahl der von der POSTBANK ausgegebenen Eurocards stieg von 11.000 im Jahre 1986 auf 175.000 im Jahre 1993.[4] Besonders erfolgreich ist die POSTBANK auch hinsichtlich der Entwicklung der im Umlauf befindlichen Eurocheque-Karten; hier konnte eine Erhöhung des Kartenumlaufs von gut 671.000 in 1986 auf rund 1.100.000 im Jahre 1993 erreicht werden.[5]

Das Volumen der Auszahlungen auf Zahlungs- und Postanweisungen ist dagegen bereits über einen längeren Zeitraum rückläufig. Es sank zuletzt kontinuierlich von 7,15 Mrd DM in 1985 auf 5,4 Mrd DM im Jahre 1990; im gleichen Zeitraum verminderte sich die Anzahl der Transaktio-

---

1) Vgl. Axel Springer Verlag AG, Märkte - Informationen für die Werbeplanung, Kredit und Vermögen, Hamburg 1992, S. 68 f.
2) Vgl. ebd., S. 68 f.
3) Vgl. Postbank, Geschäftsbericht 1993, S. 30.
4) Vgl. Postbank, Geschäftsbericht 1990, S. 51; 1993, S. 24.
5) Vgl. Postbank, Geschäftsbericht 1990, S. 51; 1993, S. 24.

nen von 18 auf 11 Mio Stück.[1] Die Bedeutungsabnahme der Auszahlungen auf Zahlungs- und Postanweisungen läßt sich durch die in den vergangenen drei Jahrzehnten stetig gewachsene Verbreitung von Girokonten erklären. Insofern spiegelt diese Entwicklung den langfristigen Trend zur unbaren Geldbewegung zwischen Girokonten wider. Bei Fortschreiten dieses Trends mit weiterhin sinkenden Verkehrszahlen im Post- und Zahlungsanweisungsdienst wäre es denkbar, daß die Notwendigkeit, diese stückkostenintensiven Leistungsarten aufrechtzuerhalten, mittelfristig nicht mehr gegeben ist.

Ein erhebliches Wachstum verzeichnet die POSTBANK beim Reisescheck- und beim Sortendienst. Während die Umsätze aus dem Verkauf von Reiseschecks von 71 Mio DM im Jahre 1987 auf 143 Mio DM in 1993 kontinuierlich stiegen, konnte der Umsatz im Sortendienst im gleichen Zeitraum mehr als verdoppelt werden (1993: 456 Mio DM).[2]

III. Das Leistungsangebot im Einlagengeschäft

Im Einlagengeschäft bietet die POSTBANK neben dem Sparbuch mit dreimonatiger[3] Kündigungsfrist weitere Sparformen an, die sich hinsichtlich ihrer Vertragsgestaltung in verschiedenen Ausstattungsmerkmalen unterscheiden. Dazu gehören bereits seit längerem das Sparen mit vereinbarter Kündigungsfrist, das Sparen nach dem Vermögensbildungsgesetz, das Ratensparen mit Prämie sowie das Sparen mit wachsendem Zins. Insbesondere beim Sparen mit vereinbarter Kündigungsfrist und beim Sparen mit wachsendem Zins liegt die Verzinsung deutlich über dem Spareckzins. Beim Sparen mit vereinbarter Kündigungsfrist beträgt die Kündigungsfrist wahlweise ein, zweieinhalb oder vier Jahre. Dabei gilt der Grundsatz, daß die Verzinsung mit zunehmender Kündigungsfrist steigt. Das Sparen mit wachsendem Zins setzt eine

---

1) Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch 1987 für die Bundesrepublik Deutschland, S. 313; 1992, S. 363.
2) Vgl. Postbank, Geschäftsbericht 1991, S. 10; 1993, insbes. S. 34.
3) Seit der Aufhebung der Sparverkehrsvorschriften im Rahmen der Vierten KWG-Novelle gibt es keine »gesetzliche Kündigungsfrist« mehr.

Mindesteinlage von DM 2.000 voraus. Es unterscheidet sich vom Sparen mit dreimonatiger Kündigungsfrist vor allem darin, daß für das erste bis fünfte vollendete Sparjahr jeweils ein von Jahr zu Jahr wachsender Zinsbonus zusätzlich zum Spareckzins gewährt wird. Diese Sparform trägt somit dem Ziel einer langfristigen Bindung von Spareinlagen dadurch Rechnung, daß die jährlichen Opportunitätskosten der vorzeitigen Verfügung über das Guthaben während der Laufzeit des Sparvertrags wachsen.

Im Dezember 1987 hat die Deutsche Bundespost zudem das »Sparen mit festem Zins« eingeführt. Ab einer Mindesteinlage in Höhe von 5.000 DM erhalten Sparer bei dieser Anlageform einen wesentlich über dem Spareckzins liegenden Zinssatz, sofern sie bereit sind, ihr Guthaben für einen bestimmten Zeitraum anzulegen.

Das gesamte Einlagevolumen der bei der POSTBANK unterhaltenen Sparkonten betrug am Jahresende 1993 49,9 Mrd DM; es verteilte sich auf insgesamt 24,0 Mio Konten (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Entwicklung der Kontenanzahl und des Einlagevolumens der POSTBANK im Einlagengeschäft

Ende des Jahres	Anzahl der Sparkonten (in Mio Stück)	Einlagevolumen (in Mrd DM)
1979	18,6	26,9
1982	19,7	30,2
1985	20,8	34,7
1988	22,0	40,6
1991[1)]	23,9	44,8
1993[1)]	24,0	49,9

1) Einschl. »neue« Bundesländer.

Quelle: div. Geschäftsberichte der Deutschen Bundespost und der POSTBANK.

Neben der absoluten Entwicklung der Kontenanzahl und des Einlagevolumens ist auch die Struktur der bei der POSTBANK unterhaltenen Spareinlagen hinsichtlich der einzelnen Sparformen von Interesse. So verdeutlicht Tabelle 4, daß von den insgesamt bei der POSTBANK unterhaltenen Spareinlagen am Jahresende 1992 mehr als 52 v.H. auf das Sparen mit gesetzlicher Kündigungsfrist (im engeren Sinne) entfielen. Noch im Jahre 1990 lag der Anteil der Konten mit gesetzlicher Kündigungsfrist i.e.S. - also ohne das Sparen mit wachsendem und mit festem Zins - an der Gesamtzahl der bei der POSTBANK unterhaltenen Sparkonten bei über 90 %.[1)] Eine mögliche Erklärung für diese hohe Quote liegt darin, daß viele Privatkunden, die ihre Bankgeschäfte vorwiegend bei anderen Kreditinstituten tätigen, zusätzlich über ein Postsparbuch mit dreimonatiger Kündigungsfrist verfügen, das in erster Linie als »drittverwahrende Barkasse«[2)] zum Einsatz gelangt.

Tabelle 4: Struktur der POSTBANK-Spareinlagen am Jahresende 1992

Sparform	Guthaben (in Mio DM)	Anteil (in % der gesamten Spareinlagen)
Sparen mit gesetzlicher Kündigungsfrist	38.433	90,4
- Gesetzliche Kündigungsfrist i.e.S.	22.141	52,1
- Gesetzliche Kündigungsfrist i.w.S.[1)]	16.292	38,3
Sparen mit besonders vereinbarter Kündigungsfrist	4.109	9,6
Schwebende Verrechnungen	- 40	0,0
Spareinlagen insgesamt	42.502	100,0

1) Sparbuch "3000 plus", Sparen mit festem Zins und Sparen mit wachsendem Zins.

Quelle: Postbank, Geschäftsbericht für das Jahr 1992, S. 12.

1) Vgl. Postbank, Geschäftsbericht 1990, S. 30.
2) Vgl. Hahn, O., Die Postbank, a.a.O., S. 143.

Läßt man Unterschiede hinsichtlich der Struktur der Spareinlagen einmal außer acht, so zeigt sich, daß das durchschnittliche Guthaben (in Form des arithmetischen Mittels) auf Sparkonten bei der POSTBANK wesentlich geringer ist als bei den Sparkassen. Während es bei der POSTBANK Ende 1992 ungefähr bei 1.770 DM liegt, beträgt der entsprechende Durchschnittswert bei den Sparkassen 4.565 DM.[1)]

Tabelle 5: Spareinlagenbestand nach Bankengruppen

(in Mio DM und in v.H.)

Stand am Jahresende	1979 abs.	%	1984 abs.	%	1989 abs.	%	1991[2)] abs.	%
alle Bankengruppen	482.887	100,00	575.637	100,00	715.236	100,00	764.888	100,00
Großbanken	43.963	9,10	49.487	8,60	63.997	8,95	79.570	10,40
Regionalbanken und sonstige Kreditbanken	29.111	6,03	30.144	5,24	41.308	5,78	42.406	5,54
Privatbankiers	3.226	0,67	3.137	0,54	4.207	0,59	3.856	0,50
Sparkassen	252.293	52,25	304.171	52,84	358.520	50,13	393.628	51,46
Kreditgenossenschaften	120.689	24,99	146.511	25,45	200.976	28,10	196.533	25,69
Postbank	26.906	5,57	33.458	5,81	40.885	5,72	44.399	5,80
übrige Bankengruppen[1)]	6.699[3)]	1,39	8.729[3)]	1,52	5.343	0,75	4.496	0,59

1) Zweigstellen ausländischer Banken, Girozentralen, Genossenschaftliche Zentralbanken, Realkreditinstitute und "Kreditinstitute mit Sonderaufgaben"
2) Einschl. Spareinlagen der ostdeutschen Kreditinstitute.
3) Bis 1985 wurden Teilzahlungskreditinstitute bei den "übrigen Bankengruppen" erfaßt.

Quelle: Statistische Beihefte zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank, Reihe 1, verschiedene Jahrgänge; eigene Berechnungen.

In bezug auf die Entwicklung des Marktanteils der POSTBANK im Spargeschäft - gemessen anhand des Spareinlagenbestandes - lassen sich

1) Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Jahresbericht 1992, S. 104.

nur relativ geringfügige Veränderungen im Zeitablauf feststellen. Tabelle 5 zeigt, daß sich der Marktanteil der POSTBANK im Betrachtungszeitraum zwischen fünfeinhalb und sechs Prozent bewegt. Er lag jedoch in den Jahren 1986 und 1987 mit 5,3 v.H. etwas darunter, so daß für die letzten Jahre eher eine leicht steigende Tendenz erkennbar ist. Bemerkenswert erscheint nicht zuletzt auch der Marktanteilsverlust der Kreditgenossenschaften im Bereich der Spareinlagen von 1989 bis 1991, der sich vor allem zugunsten der Großbanken und der Sparkassen auswirkte. Auch hier zeigen sich die Einflüsse der Einbeziehung der Aktivitäten ostdeutscher Kreditinstitute besonders deutlich.

Die POSTBANK hat in der jüngsten Vergangenheit weitere Bankprodukte im Anlagebereich eingeführt:

- Seit Herbst 1991 werden aufgezinste Sparbriefe mit Laufzeiten von vier und sechs Jahren angeboten. Das Einlagevolumen dieser Sparbriefe betrug Ende 1992 bereits 250 Mio DM. Im Frühjahr 1994 wurden zwei zusätzliche Sparbrieftypen mit jährlicher Zinszahlung eingeführt.

- Seit November 1992 wird das »Sparbuch 3000 plus« offeriert. Dabei handelt es sich um eine spezielle Variante des Sparbuchs mit dreimonatiger (gesetzlicher) Kündigungsfrist. Die Verzinsung dieser Sparform liegt deutlich über dem Spareckzins, sofern das Guthaben DM 3.000 übersteigt. Guthaben unter 3.000 DM und der Teil des Guthabens, der 20.000 DM übersteigt, werden mit dem für Sparbücher mit dreimonatiger Kündigungsfrist geltenden Zinssatz verzinst.

- Im Frühjahr 1993 begann die POSTBANK damit, ihren Kunden die Vermittlung von Kapitallebensversicherungen anzubieten. Versicherungsträger ist die Vereinigte Postversicherung Lebensversicherungs-AG.

- Seit Herbst 1993 betätigt sich die POSTBANK im Investmentgeschäft. Das Angebot umfaßte zunächst drei in festverzinsliche

Wertpapiere investierende Laufzeitfonds. Im Herbst 1994 hat die POSTBANK dieses Angebot um einen weiteren Fonds, den Postbank Rendite DM Cash, ergänzt. Dieser Fonds ist dadurch gekennzeichnet, daß die Mittel vor allem in Wertpapiere mit kurzer Restlaufzeit, insbesondere in Geldmarktpapiere, investiert werden und kein Ausgabeaufschlag erhoben wird.

- Ihren Firmenkunden bietet die POSTBANK seit 1993 Euro-Termineinlagen an. Damit wird es den Firmenkunden ermöglicht, Liquiditätsüberhänge ab 200.000,- DM kurzfristig anzulegen.

IV. Aktivgeschäfte der POSTBANK

Das Aktivgeschäft der POSTBANK ist wesentlich durch ihre Funktion als Hausbank der DBP TELEKOM und DBP POSTDIENST geprägt. Aufgrund dieser Funktion übernimmt die POSTBANK nicht nur die Mittelbeschaffung auf dem Kapitalmarkt, sondern auch die Liquiditätshaltung und Investitionsfinanzierung für ihre Schwesterunternehmen.[1] Die Ausleihungen an die DBP TELEKOM und die DBP POSTDIENST betrugen Ende 1992 knapp 30,5 Mrd DM, wovon über 97% auf die TELEKOM entfielen.[2] Diese Ausleihungen werden zu marktüblichen Zinssätzen verzinst.

Die fehlende Betätigung im Kundenkreditgeschäft bringt es mit sich, daß sich das Aktivgeschäft der POSTBANK darüber hinaus als ein reines Anlagegeschäft darstellt. In diesem Sinne ist das Aktivgeschäft als zwangsläufige Konsequenz des Passivgeschäftes, in dem der eigentliche Zweck der bankbetrieblichen Tätigkeit der POSTBANK liegt, zu verstehen.[3] Für das Aktivgeschäft existieren Anlagegrundsätze, die sich an die für die Kreditwirtschaft geltenden Liquiditätsgrundsätze im großen

---

1) Vgl. z.B. Postbank, Geschäftsbericht 1992, S. 16 f; vgl. zu den Aktivgeschäften auch: Walz, B., Das Aktivgeschäft der Postbankdienste, in: Schwarz-Schilling, C./ Florian, W., (Hrsg.), Jahrbuch der Deutschen Bundespost, 36. Jg., Bad Windsheim 1985, S. 166 ff; Schubert, M./Schneider, F., a.a.O., S. 135 ff.
2) Vgl. Postbank, Geschäftsbericht 1992, S. 17.
3) Vgl. Walz, B., a.a.O., S. 167.

und ganzen eng anlehnen.[1] Im Januar 1992 traten neue Anlagegrundsätze in Kraft, die von der POSTBANK unter Mitwirkung des BMPT erarbeitet wurden. Abgesehen von der erforderlichen Liquiditätshaltung für Barauszahlungen, der Erfüllung der Mindestreserveverpflichtungen sowie den Ausleihungen an die anderen Postunternehmen werden die Kundeneinlagen vorwiegend in Geldmarktpapieren, Guthaben bei Kreditinstituten, Schuldscheindarlehen und Kapitalmarkttiteln angelegt. Da es sich bei einem Großteil des Wertpapierbestandes der POSTBANK um von anderen Kreditinstituten emittierte Anleihen handelt, betätigt sie sich faktisch als Refinanzierungsinstitut von Universalbanken.[2]

---

1) Aus wettbewerbspolitischen Gründen soll sichergestellt werden, daß die POSTBANK hinsichtlich der Liquiditätsanforderungen weder besser noch schlechter gestellt wird als andere Kreditinstitute, die den Liquiditätsgrundsätzen des BAK unterliegen; vgl. Walz, B., a.a.O., S. 171.

2) Vgl. Hahn, O., Die Postbank, a.a.O., S. 98 f.

B. Entwicklungstendenzen auf den Märkten für Finanzdienstleistungen

I. Zur Bedeutung der internationalen Finanzmarktinterdependenz für die inländischen Finanzdienstleistungsmärkte

Unter dem Einfluß einer Vielzahl wirtschaftlicher, politischer sowie gesellschaftlicher Faktoren haben sich in den vergangenen beiden Jahrzehnten bedeutende Veränderungen auf den Märkten für Finanzdienstleistungen vollzogen. Begünstigt durch eine Liberalisierung des internationalen Kapitalverkehrs sowie bedeutende Fortschritte auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologie stieg die internationale Mobilität des Kapitals beträchtlich, was zu einer intensiven Verflechtung nationaler und internationaler Finanzmärkte führte.[1] Diese »Globalisierung der Finanzmärkte« ist auch für die inländischen Märkte bedeutsam, denn die Aktivitäten von Anlegern und Schuldnern lassen sich inzwischen nicht mehr ausschließlich in nationalen Denkkategorien erfassen. So haben internationale Zinsdifferenzen z.B. zur Folge, daß Anleger ihre Portefeuilles zugunsten der jeweils ertragreicheren Vermögensanlage umstrukturieren. Der Ertrag einer Vermögensanlage im Ausland setzt sich aus der laufenden Verzinsung der Anlage und einer Veränderung des Devisenkurses zusammen. Da sich ein Wechselkursrisiko durch ein Swap-Geschäft vermeiden läßt, existieren für einen Anleger solange gewinnbringende Arbitragemöglichkeiten, bis ein mit einer Auslandsanlage verbundener Zinsvorteil durch die aus dem Swap-Geschäft resultierenden Kurssicherungskosten kompensiert wird. Im Grenzfall einer vollständigen internationalen Kapitalmobilität und statischen Devisenkurserwartungen[2] führen Zinssatzunterschiede zwischen verschiedenen Ländern über Arbitrageprozesse zu einer Angleichung der Zinssätze im In- und Ausland, sofern es sich bei den in- und ausländischen zinstragenden Anlagen um perfekte Substitute handelt, d.h. die Substitutionsela-

1) Vgl. z.B. Süchting, J., Finanzmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden 1989, S. 334 ff.
2) Statische Devisenkurserwartungen liegen vor, wenn der gegenwärtige Devisenkurs auch für die Zukunft erwartet wird.

stizität zwischen den Anlagen unendlich ist.[1] Als Folge dieser internationalen Verflechtung ergibt sich, daß bereits geringfügige Abweichungen des inländischen Zinssatzes vom ausländischen Zinsniveau massive internationale Kapitalströme auslösen können. All diese Entwicklungen weisen auf eine Tendenz zur Vervollkommnung der Kapitalmärkte hin.[2]

Für die inländischen Marktteilnehmer ist die intensive Verflechtung nationaler und internationaler Finanzmärkte mit der Konsequenz des Eintritts zusätzlicher Anbieter und Nachfrager in den nationalen Markt verbunden. Dadurch verschärft sich der Kampf um die Geldvermögensbildung inländischer Wirtschaftseinheiten und es entsteht ein zunehmender Wettbewerbsdruck auf die Zinsmargen.[3]

Die internationale Interdependenz der Finanzmärkte ist für die bankbetriebliche Marktpolitik der inländischen Kreditinstitute mit weitreichenden Auswirkungen verbunden, da sich internationale Entwicklungstendenzen in stärkerem Maße auch auf den heimischen Märkten niederschlagen. Ein Beispiel dafür ist die Tendenz zur Verbriefung von Kreditforderungen, die sog. »Securitisation«.[4] Sie ist Ausdruck eines zunehmenden Prozesses der »Disintermediation«, d.h. einer Intensivierung der direkten Kreditbeziehungen zwischen Anlegern und Schuldnern unter Verzicht auf die Risiko- und Fristentransformation durch die Banken.[5] Desweiteren haben verschiedene Finanzinnovationen der ausländischen und internationalen Märkte, beispielsweise Zerobonds und Floating Rate Notes, inzwischen auch auf den heimischen Märkten das Interesse vieler Marktteilnehmer gefunden. Dadurch wurde es erforderlich, international eingeführte Finanzmarktinstrumente verstärkt auch auf den inländischen Märkten zuzulassen, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes Deutschland nicht zu gefährden.

---

1) Von Risikoaspekten und Transaktionskosten sei hier abgesehen; vgl. zur Zinsparität und zur Zinsarbitrage z.B.: Rose, K./Sauernheimer, K., Theorie der Außenwirtschaft, 11. Aufl., München 1992, S. 186 ff.

2) Vgl. Süchting, J., Finanzmanagement, a.a.O., S. 334 ff.

3) Vgl. ebd., S. 336.

4) Vgl. zu diesem Trend sowie seinen Ursachen und Auswirkungen: Schmidt, D., Securitisation, in: WiSt, 16. Jg., 1987, S. 83 ff.

5) Vgl. Süchting, J., Finanzmanagement, a.a.O., S. 340 ff; vgl. zu den Konsequenzen dieser Tendenz für die Kreditinstitute auch: Remsperger, H., Folgen der Verbriefung für das Bankgeschäft, in: Die Bank, o.Jg., 1987, S. 414 ff.

Auf den inländischen Finanzdienstleistungsmärkten haben sich im Kreditgeschäft, im Passivgeschäft und im Bereich des Zahlungsverkehrs Strukturverschiebungen ereignet, durch die die Marktpolitik der Kreditinstitute vor neue Herausforderungen gestellt wurde. Dabei sind für die POSTBANK insbesondere diejenigen Entwicklungstendenzen von Interesse, die ihre angestammten Tätigkeitsfelder unmittelbar betreffen. Aus diesem Grunde ist neben einigen Tendenzen im Zahlungsverkehr vor allem das Sparverhalten der privaten Haushalte Gegenstand der folgenden Ausführungen.

II. Einige Trends im Zahlungsverkehrsgeschäft

In der Bundesrepublik Deutschland wurden Ende der achtziger Jahre immer noch knapp 80 v.H. aller Geldtransaktionen bar getätigt, so daß sie im Vergleich zu anderen Nationen (z.B. USA 50 %) als ausgesprochen bargeldorientiert anzusehen ist.[1] Dennoch haben die unbaren Zahlungen in den vergangenen Jahrzehnten stets an Bedeutung gewonnen. Neben den traditionellen Formen unbarer Zahlungen, nämlich der Überweisung, der Lastschrift, dem Dauerauftrag und dem Scheck, treten seit einiger Zeit verstärkt neuere Zahlungsverkehrsinstrumente in Erscheinung. Dazu gehören insbesondere Kreditkarten, die inzwischen nicht mehr nur von Banken, sondern auch von anderen Unternehmen emittiert werden. Nachdem das Interesse an Kreditkarten über einen langen Zeitraum eher gering war, stieg der Kartenumlauf in der Bundesrepublik Deutschland von einer Million Mitte der achtziger Jahre bis zum Jahresende 1990 auf ca. fünf Millionen.[2] Dieser Trend hat sich in der jüngsten Vergangenheit fortgesetzt. Ein wesentlicher Grund für das Forcieren des Kartengeschäfts durch die Banken liegt darin, daß die Kreditkarte vielerorts als »Schlüssel zum Kunden« betrachtet wird und somit ein wichtiges Marketing-Instrument darstellt.[3]

---

1) Vgl. Glogowski, E./Münch, M., Neue Finanzdienstleistungen: Bankenmärkte im Wandel, 2. Aufl., Wiesbaden 1990, S. 112.
2) Vgl. o.V., Eurocard im Aufwind, in: Die Bank, o.Jg., 1991, S. 123 f.
3) Vgl. Terrahe, J., Kreditkarte als Schlüssel zum Kunden, in: Die Bank, o. Jg., 1991, S. 188 ff.

Das sog. »Point-of-Sale-System« zielt darauf ab, die Barzahlung bei Einkäufen im Handel durch eine beleglose Kartenzahlung zu ersetzen. Dabei erfolgt - nach Eingabe der Kundendaten an der Kasse - eine Umbuchung des Rechnungsbetrages vom Konto des Kunden auf das des Händlers, sofern die Bonität des Kunden gewährleistet ist.[1] Als Medium fungiert entweder eine Magnetstreifen- oder eine Chipkarte. Während bei der Verwendung von Magnetstreifenkarten eine online-Verbindung zu einer Autorisierungsstelle geschaffen werden muß, erfolgt die Bonitätsprüfung im Falle des Einsatzes von Chipkarten im Chip selbst. Aufgrund der durch die erforderliche Autorisierung bedingten hohen Kostenbelastung für den Handel (Datexleitungen, Implementierung des Systems, Kommunikationskosten) hat sich die Nutzung von POS-Systemen trotz vielversprechender Pilotversuche bisher auf dem Markt noch nicht in erwartetem Maße durchgesetzt.[2]

Um den mit der Zunahme der Zahlungsverkehrsleistungen verbundenen Arbeitsaufwand bewältigen zu können, sind die Banken seit langem bemüht, den Automationsgrad im bargeldlosen Zahlungsverkehr und im Bereich der Bargeldökonomie zu erhöhen.[3] Ein wichtiger Schritt auf diesem Wege war die Einführung von Geldausgabeautomaten im Jahre 1981. Der rasche Anstieg der Zahl der Geldautomaten von 1.600 im Jahre 1984 auf 5.000 in 1988 und 10.000 im Jahre 1991 läßt auf eine zunehmende Akzeptanz bei den Kunden schließen.[4] Für die Banken liegen wesentliche Vorteile der Geldausgabeautomaten darin, daß die Spitzenbelastung im Schalterverkehr reduziert wird und zusätzliche personelle Kapazitäten für eine Intensivierung der Kundenberatung zur Verfügung stehen.[5] Aus Kundensicht ist besonders zu erwähnen, daß die Möglichkeit einer Inanspruchnahme der Automaten außerhalb der Öffnungszeiten der Kreditinstitute einen echten Zusatznutzen darstellt.[6] In-

1) Vgl. zum POS-System: Glogowski, E./Münch, M., a.a.O., S. 129 ff; Schimmelmann, W.v., POS und Home-Banking - Kundenbedürfnis oder Träumerei für Techniker?, in: Krümmel, H.-J./Rudolph, B., (Hrsg.), Bankmanagement für neue Märkte, Frankfurt am Main 1987, S. 196 ff.
2) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 547.
3) Vgl. Rodewald, B., Der Zahlungsverkehr als Schlüssel zum Privatkundengeschäft der Zukunft, in: BI, o.Jg., 1991, Heft 6, S. 26 ff.
4) Vgl. ebd., S. 26.
5) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 546.
6) Vgl. Glogowski, E./Münch, M., a.a.O., S. 127.

zwischen hat sich das Geldautomatensystem auch auf europäischer Ebene bewährt, so daß mit deutschen ec-Karten auch auf das Automatennetz anderer europäischer Länder zurückgegriffen werden kann.[1)]

Das von der Deutschen Bundespost TELEKOM betriebene Kommunikationssystem »Bildschirmtext« stellt eine weitere Form des Einsatzes neuer Techniken im Zahlungsverkehr dar. Dieses System ermöglicht sowohl den Empfang von Informationen als auch das Senden von Mitteilungen an andere Btx-Teilnehmer.[2)] In technischer Hinsicht erfordert die Btx-Nutzung zwei Zusatzgeräte zu Telefon und Fernsehgerät, nämlich einen Decoder sowie ein Modem. Mit Hilfe von Btx lassen sich Aufträge, wie beispielsweise Überweisungen und Sortenanforderungen, auf dem Wege des »home-banking« erteilen.[3)] Für die Bankkunden liegt ein wesentlicher Vorteil dieses Systems in der erhöhten Markttransparenz, denn die Konditionen verschiedener Kreditinstitute können über Btx abgerufen und somit verglichen werden.[4)] Obwohl die Akzeptanz dieses Systems in der Anfangsphase eher gering war, wird inzwischen vielerorts davon ausgegangen, daß sich Btx künftig stärker am Markt durchsetzen wird.

In der jüngsten Vergangenheit haben einige Kreditinstitute mit dem sog. »Telefon-Banking« eine neue Dienstleistung eingeführt. Dabei geht es vor allem darum, der Kundschaft die Abwicklung routinemäßiger Zahlungsverkehrstransaktionen zu ermöglichen, ohne daß dafür eine Bankfiliale aufgesucht werden muß. Darüber hinaus könnte sich das Telefon auf diesem Wege auch zu einem aktiven Marketinginstrument entwikkeln, d.h. zu einem Vertriebsweg für eine umfangreiche Palette von Bankdienstleistungen.[5)]

---

1) Vgl. z.B. Cimiotti, G., Geldautomaten - Perspektiven für die Zukunft, in: BI, o.Jg., 1991, Heft 4, S. 40 ff.
2) Vgl. zur Btx-Nutzung im einzelnen z.B.: Eilenberger, G., Bankbetriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., München 1990, S. 245 f.
3) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 546 f.
4) Vgl. ebd., S. 546 f.
5) Vgl. dazu: Pischulti, H., Das Telefon - wird es ein eigenständiger Vertriebsweg?, in: bum, 22. Jg., 1993, Heft 12, S. 22 ff.

III. Der Strukturwandel bei der Geldvermögensbildung

1. Zur Bedeutung der privaten Haushalte bei der gesamtwirtschaftlichen Ersparnis und der Geldvermögensbildung

Die gesamtwirtschaftliche Ersparnis lag in Westdeutschland von 1986 bis 1991 jeweils zwischen 200 und 300 Mrd DM. Betrachtet man die Struktur der gesamtwirtschaftlichen Ersparnis in bezug auf die einzelnen Sektoren, so stellt man fest, daß die privaten Haushalte dabei stets den größten Beitrag geleistet haben. Ihr Anteil an der gesamtwirtschaftlichen Ersparnis bewegte sich in diesem Zeitraum zwischen 50 und 70 %.[1] In den Jahren davor war dieser Anteil teilweise sogar noch größer. Der Anteil der Unternehmen an der gesamtwirtschaftlichen Ersparnis (unverteilte bzw. nicht entnommene Gewinne) war zu Beginn der achtziger Jahre rückläufig, stieg aber mit der wirtschaftlichen Erholung Mitte der achtziger Jahre stark an und lag in den Jahren 1990 und 1991 in Westdeutschland bei ungefähr 40 %. Dagegen unterlag der Beitrag der öffentlichen Haushalte zur gesamtwirtschaftlichen Ersparnis so starken Schwankungen, daß sich Jahre der Kapitalbildung und Jahre der Kapitalvernichtung teilweise abwechselten.

Auch bei der Geldvermögensbildung, der für die Geschäftspolitik der Kreditinstitute entscheidenden Größe, fällt den privaten Haushalten eine dominierende Bedeutung zu. Die Sparquote der westdeutschen privaten Haushalte[2] lag in den vergangenen Jahren stets in der Nähe von 14 %, so daß die für die Geldvermögensbildung jeweils zur Verfügung stehenden Anlagemittel weitgehend im Einklang mit dem verfügbaren Einkommen gestiegen sind. Im Jahre 1990 überstieg die gesamte Geldvermögensbildung der westdeutschen privaten Haushalte erstmalig die Grenze von 200 Mrd DM. Bei den westdeutschen Produktionsunternehmen hat die Geldvermögensbildung inzwischen ebenfalls ein hohes Niveau er-

---

1) Die Angaben stammen im wesentlichen aus: Deutsche Bundesbank, Vermögensbildung und ihre Finanzierung in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1991, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 44. Jg., 1992, Nr. 5, S. 15 ff.

2) Private Ersparnis in % des verfügbaren Einkommens.

reicht; sie stieg im Laufe der achtziger Jahre erheblich an und betrug z.B. im Jahre 1990 187,4 Mrd DM.[1)]

Von besonderem Interesse an dieser Stelle sind jedoch weniger die sektoralen Veränderungen, sondern vor allem die Strukturverschiebungen im Sparverhalten der Anleger. Ein erster Eindruck von diesen Veränderungen kann durch einen Blick auf die Passivseite der Bankbilanzen gewonnen werden.

2. Die Entwicklung der Passivseite der Bankbilanzen

Die Unternehmen der Kreditwirtschaft sind traditionell die bedeutendsten Anbieter von Geldanlagefazilitäten. Da sich der größte Teil des Geldvermögens der einzelnen Sektoren in ihren Bilanzen niederschlägt, haben strukturelle Wandlungen bei der Geldvermögensbildung einen erheblichen Einfluß auf die Entwicklung einzelner Passivpositionen. Tabelle 6 bringt zum Ausdruck, daß sich im Betrachtungszeitraum beachtliche Veränderungen in bezug auf das relative Gewicht einzelner Bilanzpositionen ergeben haben.

Es zeigt sich, daß das Geschäftsvolumen der Banken von 1975 bis 1989 um insgesamt 194 % zugenommen hat; das entspricht einer jährlichen Steigerungsrate von ca. 8 %. Allerdings ist dieser Zuwachs auch auf die Zunahme der Interbankenverbindlichkeiten zurückzuführen, so daß eine konsolidierte Bilanz aller Bankengruppen hier einen etwas geringeren Anstieg ausweisen würde. Die Zahlen für 1993 sind zunächst wenig aussagekräftig, da die Einbeziehung der »neuen Bundesländer« hier eine besondere Rolle spielt. Besonders bemerkenswert ist die Verringerung des Anteils der Spareinlagen über den gesamten Zeitraum. Dagegen haben Sparbriefe und vor allem langfristige Termineinlagen erheblich an Bedeutung gewonnen. Auch bei den von Banken emittierten Inhaberschuldverschreibungen zeigt sich insgesamt ein Aufwärtstrend.

1) Die Geldvermögensbildung der Unternehmen darf nicht mit deren Ersparnis verwechselt werden. In einer konsolidierten Bilanz des privaten Sektors würde das Geldvermögen um die Verschuldung der Unternehmen gekürzt werden, so daß sich für die Unternehmen eine Nettoverschuldungsposition ergeben würde.

Tabelle 6: Passivgeschäfte aller Bankengruppen von 1975 bis 1993

Alle Bankengruppen (in Mio. DM)	1975 abs.	%	1982 abs.	%	1989 abs.	%	1993 abs.	%
Einlagen und aufgenommene Kredite von Kreditinstituten	326237	22,43	664792	24,53	1099065	25,70	1723352	26,12
Sichteinlagen	129978	8,94	190084	7,02	313392	7,33	530469	8,04
Termineinlagen bis unter 4 Jahren	107959	7,42	245644	9,07	338512	7,91	621798	9,43
Termineinlagen für 4 Jahre und darüber	97049	6,67	195516	7,22	462409	10,81	617396	9,36
Spareinlagen	378182	26,01	523904	19,33	715200	16,72	877141	13,30
Sparbriefe	30182	2,08	123876	4,57	207179	4,84	225479	3,42
Durchlaufende Kredite	46128	3,17	49562	1,83	62021	1,45	79267	1,20
Inhaberschuldverschreibungen im Umlauf	240808	16,56	530822	19,59	759835	17,76	1311289	19,88
Rückstellungen und Wertberichtigungen	14658	1,01	26097	0,96	41526	0,97	115842	1,76
Eigenkapital	48731	3,35	89671	3,31	160986	3,76	266429	4,04
Sonstige Passiva	34345	2,36	69690	2,57	117217	2,74	228197	3,46
Geschäftsvolumen	1454257	100,00	2709658	100,00	4277342	100,00	6596659	100,00

Quelle: Statistische Beihefte zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank, Reihe 1, verschiedene Jahrgänge; eigene Berechnungen.

Diese aus den Bilanzen der Kreditinstitute ablesbaren Tendenzen lassen sich dadurch weiter präzisieren, daß die Betrachtung nun auf die privaten Haushalte beschränkt wird. Sie sind für das Passivmanagement der Anbieter von Finanzdienstleistungen nicht nur deshalb von zentraler Bedeutung, weil sie - bei Vernachlässigung des finanziellen Sektors - regelmäßig den größten Beitrag zur Geldvermögensbildung leisten, sondern auch aufgrund ihrer Stellung als im Prinzip alleinige Anbieter finanzieller Mittel, wenn die sektoralen Verflechtungen einmal mitberücksichtigt werden.

3. Strukturveränderungen im Sparverhalten der privaten Haushalte

Das Geldvermögen der westdeutschen privaten Haushalte belief sich im Jahresdurchschnitt 1991 auf ungefähr 3.100 Mrd DM. Es stieg von 1975 bis 1989 um knapp 200 %; das entspricht einem nominalen Zuwachs von gut 8 % p.a. Über die Zusammensetzung dieses Geldvermögens und dessen Veränderungen im Zeitablauf gibt Tabelle 7 Auskunft.

Tabelle 7: Zusammensetzung des Geldvermögens der privaten Haushalte 1975, 1982, 1989 und 1992

(Stand am Jahresende in Mrd DM und in v.H.)

Jahr	1975		1982		1989		1992[1]	
Position	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Geldanlage bei Banken	509,1	53,77	869,2	49,30	1.236,5	43,85	1.600,8	43,87
- Bargeld und Sichteinlagen[2]	83,7	8,84	132,0	7,49	213,0	7,55	334,4	9,16
- Termingelder[3]	47,3	5,00	210,3	11,93	330,0	11,70	505,4	13,85
- Spareinlagen	378,2	39,95	526,8	29,88	693,6	24,60	761,0	20,85
Geldanlage bei Bausparkassen	73,5	7,76	118,2	6,70	120,9	4,29	138,7	3,80
Geldanlage bei Versicherungen[4]	142,1	15,01	315,1	17,87	592,4	21,01	759,3	20,81
Geldanlage in Geldmarktpapieren	0,3	0,01	5,4	0,31	5,0	0,18	14,2	0,39
Geldanlage in festverzinslichen Wertpapieren[5]	97,7	10,32	257,3	14,59	454,9	16,13	673,0	18,44
Geldanlage in Aktien[6]	65,4	6,91	66,4	3,77	185,4	6,57	177,0	4,85
Sonstige Forderungen	58,7	6,20	131,5	7,46	224,8	7,97	286,1	7,84
Geldvermögen insgesamt	946,8	100,00	1.763,1	100,00	2.819,8	100,00	3.649,2	100,00

1) Einschl. privater Haushalte in den neuen Bundesländern.
2) Einschl. eines Teilbetrages der schwebenden Verrechnungen zwischen Kreditinstituten und nichtfinanziellen Sektoren.
3) Einschl. Sparbriefe und Inhabersparschuldverschreibungen.
4) Einschl. Pensions- und Sterbekassen sowie berufsständische Versorgungswerke.
5) Bewertung zum Nominalbetrag.
6) Bewertung zum Tageskurs.

Quelle: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, verschiedene Jahrgänge; eigene Berechnungen.

Tabelle 7 verdeutlicht, daß die Geldvermögensbildung der privaten Haushalte im Betrachtungszeitraum einem erheblichen Strukturwandel unterlag. So ist festzustellen, daß sich ein immer größerer Teil der Ersparnisse privater Haushalte nicht mehr in den Bilanzen der Kreditinstitute niederschlägt. Insbesondere die Bedeutung der Spareinlagen hat stark abgenommen. Während die Anlage bei Bausparkassen ebenfalls rückläufig war, hat sowohl das Versicherungssparen als auch das Sparen in festverzinslichen Wertpapieren erheblich an Bedeutung gewonnen. Bei der Aktienanlage ist zu berücksichtigen, daß das Kursniveau Ende 1982 sehr niedrig war, so daß der Zuwachs in den vergangenen Jahren in bedeutendem Maße auf Kursgewinne zurückzuführen ist. Die unter »Sonstige Forderungen« aufgeführten Beträge stellen vor allem Ansprüche aus betrieblichen Pensionszusagen dar. Um diesen Strukturwandel nun näher analysieren zu können, bedarf es einer Betrachtung von Stromgrößen. Tabelle 8 dokumentiert die Zusammensetzung der Geldvermögensbildung privater Haushalte in den vergangenen Jahren.

Es wird deutlich, daß die Geldanlage bei Banken insgesamt an Bedeutung verliert. Obwohl die Kreditinstitute in der jüngsten Vergangenheit vielfach bemüht waren, diesem Trend durch die Einführung neuer Sparformen mit attraktiven - am Kapitalmarktzins orientierten - Zinssätzen entgegenzuwirken,[1] entfiel auf sie in den letzten Jahren z.T. nicht einmal mehr 30 v.H. der gesamten Geldvermögensbildung der westdeutschen privaten Haushalte. Vergleicht man diesen Anteil mit den in Tabelle 7 angeführten Bestandsgrößen, so wird deutlich, daß sich die Zusammensetzung des Geldvermögens der privaten Haushalte künftig weiterhin zu Lasten der Geldanlage bei Banken verschieben dürfte.

Im Hinblick auf die Geldanlage bei Versicherungen kann von einem stetigen Anstieg gesprochen werden. Der Bedeutungszuwachs des Versicherungssparens läßt sich im wesentlichen auf die durch bevorstehende demographische Veränderungen bedingten Probleme der künftigen Finanzierung der gesetzlichen Rentenversicherung zurückführen. In diesen Problemen liegt der Grund dafür, daß die gegenwärtig jüngeren

1) Dazu gehört beispielsweise das von Sparkassen konzipierte »S-Vermögenssparen«, das inzwischen von vielen Kreditinstituten offerierte »Festzinssparen« und das sog. »Rendite-Sparbuch« der Citibank Privatkunden AG.

Tabelle 8: Struktur der Geldvermögensbildung der westdeutschen privaten Haushalte und Umlaufsrendite festverzinslicher Wertpapiere

(Anteile in v.H. der Geldvermögensbildung; Umlaufsrendite in v.H.)

Position \ Jahr	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Geldvermögensbildung							
- in Mrd DM	136,5	143,3	154,8	167,8	202,6	223,3	215,1
- in v.H.	100	100	100	100	100	100	100
- Geldanlage bei Banken	54	42	28	24	28	30	37
- Bargeld und Sichteinlagen	10	10	15	5	8	7	18
- Termingelder[1]	10	7	0	32	27	23	15
- Spareinlagen	34	25	13	- 13	- 7	0	4
- Geldanlage bei Bausparkassen	- 1	- 2	1	2	2	2	1
- Geldanlage bei Versicherungen	31	29	30	30	23	23	28
- Erwerb festverzinslicher Wertpapiere	7	18	31	37	37	37	23
- Erwerb von Aktien	1	4	2	- 4	- 1	0	- 1
- Sonstige Forderungen[2]	8	9	9	12	10	7	11
Umlaufsrendite festverzinslicher Wertpapiere	6,0	5,8	6,0	7,1	8,9	8,7	8,1

1) Einschl. Sparbriefe.
2) Ansprüche aus betrieblichen Pensionszusagen, Geldmarktpapiere und Forderungen gegenüber dem Ausland.

Differenzen in den Summen durch Runden der Zahlen

Quelle: Deutsche Bundesbank, Ergebnisse der gesamtwirtschaftlichen Finanzierungsrechnung der Deutschen Bundesbank 1982 bis 1991, Ergänzungslieferung zum Sonderdruck Nr. 4, 1992; Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, verschiedene Jahrgänge; eigene Berechnungen.

Generationen im Alter mit einer »Versorgungslücke« zu rechnen haben, so daß einer ergänzenden privaten Vorsorge eine erhebliche Bedeutung zukommt. Von den Lebensversicherungsunternehmen wurde in diesem

Zusammenhang die sog. »Drei-Säulen-Theorie« entwickelt, nach der eine Kapitallebensversicherung die Funktion einer »dritten Säule« der finanziellen Zukunftssicherung neben der gesetzlichen Rentenversicherung und einer evtl. betrieblichen Altersversorgung einnimmt. Eine Kapitallebensversicherung ist eine Versicherung auf den Todes- und den Erlebensfall. Sie ist im Gegensatz zu einer reinen Risikolebensversicherung dadurch gekennzeichnet, daß die Versicherungssumme (zuzüglich Überschußanteile) nicht nur beim Ableben des Versicherten während der Laufzeit des Vertrages fällig wird, sondern auch zum Zeitpunkt des Vertragsablaufs, sofern der Versicherte ihn erlebt.[1] Somit stellt sie eine Kombination aus einer Risikolebensversicherung und einem langfristigen Sparvorgang dar. Die dem Sparvorgang dienenden Prämienanteile werden von den Versicherungsunternehmen in verschiedene Anlagearten investiert, wobei dieses Vermögen in einem sog. Deckungsstock von den übrigen Vermögenswerten des Versicherers getrennt verwaltet wird.[2] Die damit verbundene Übertragung der Anlageentscheidung auf das Versicherungsunternehmen als Kapitalsammelstelle stellt ein weiteres mögliches Motiv für eine Geldanlage bei Versicherungen dar, denn durch die Streuung und Mischung der im Deckungsstock enthaltenen Vermögenswerte läßt sich eine höherwertige Risiko-Ertrags-Position erreichen (Diversifikationseffekt).[3] Desweiteren ist das Versicherungssparen mit steuerlichen Privilegien verbunden. Zum einen können die Prämien zu einer kapitalbildenden Lebensversicherung unter bestimmten Voraussetzungen und innerhalb enger Grenzen im Rahmen der Vorsorgeaufwendungen berücksichtigt werden, so daß sie in vielen Fällen das zu versteuernde Einkommen mindern. Andererseits fließt der aus der Versicherungssumme und den Überschußanteilen bestehende Auszahlungsbetrag, der in erheblichem Umfang vom Versicherungsunterneh-

---

1) Vgl. im Hinblick auf eine Systematisierung der einzelnen Varianten kapitalbildender Lebensversicherungen z.B.: Schierenbeck, H./Hölscher, R., Bank Assurance, Institutionelle Grundlagen der Bank- und Versicherungsbetriebslehre, 2. Aufl., Stuttgart 1992, S. 485 ff.

2) Vgl. dazu im einzelnen die Anlagevorschriften der §§ 54 ff. VAG.

3) Vgl. z.B. Braun, U., Strukturverschiebungen in der Geldvermögensbildung der privaten Haushalte und ihre Konsequenzen für die Kreditinstitute, in: Sparkasse, 107. Jg., 1990, S. 63.

men erwirtschaftete Zinsen und Zinseszinsen enthält, dem Begünstigten i.d.R. steuerfrei zu.[1)]

Der außergewöhnlich große Erfolg, den die Lebensversicherer angesichts der wachsenden Bedeutung einer finanziellen Zukunftssicherung auf diesem Markt erzielt haben, hat bei den Kreditinstituten vielerorts zu Überlegungen geführt, eigene Vertragskonstruktionen zu entwickeln, um diesen lukrativen Markt künftig nicht mehr allein den Versicherern überlassen zu müssen. Eine Novität stellt in diesem Zusammenhang der im Herbst 1983 von der Deutschen Bank eingeführte Sparplan mit Versicherungsschutz dar, bei dem eine Risikolebensversicherung mit einem Sparvertrag, der eine variable - auf dem Satz für Spareinlagen mit einer Kündigungsfrist von 4 Jahren basierende - Verzinsung vorsieht und zudem eine von der Vertragsdauer abhängige Bonusvereinbarung enthält, kombiniert ist.[2)] Inzwischen sind auch andere Kreditinstitute dazu übergegangen, ähnlich ausgestattete Sparpläne zu offerieren, um an die Lebensversicherungsgesellschaften verlorene Marktanteile im Bereich der Geldvermögensbildung zurückzuerobern. Viele Banken haben es jedoch bevorzugt, anstelle der Einführung eigener Sparpläne mit Versicherungsschutz ihre Kooperationsbemühungen mit Versicherungsgesellschaften insbesondere im Hinblick auf einen Absatzverbund zu intensivieren. Die in diesem Zusammenhang entstandene »Allfinanzidee« basiert wesentlich auf der Vorstellung, daß der gemeinsame Absatz von Versicherungs- und Bankprodukten durch Banken oder Versicherungen dem Bequemlichkeitsbedürfnis der Kunden entspricht, da sie alle Finanzdienstleistungen bei einem Anbieter nachfragen können (»one stop-shopping«).[3)]

---

1) Zudem lassen sich durch bestimmte Sonderformen der kapitalbildenden Lebensversicherung - insbesondere bei der sog. Direktversicherung - weitere Steuerersparnisse erzielen.

2) Vgl. zur Produktbeschreibung und einer Bewertung im Vergleich zur klassischen Kapitallebensversicherung: Glogowski, E./Münch, M., a.a.O., S. 57 ff.

3) Vgl. Farny, D., Allfinanz - Das betriebswirtschaftliche Konzept, in: Krümmel, H.-J./Rehm, H./Simmert, D.-B., (Hrsg.), Allfinanz - Strukturwandel an den Märkten für Finanzdienstleistungen, Beihefte zu Kredit und Kapital, Heft 11, Berlin 1991, S. 161 ff, insbes. S. 169; vgl. auch Seifert, W.-G., Versicherungen und Banken als Anbieter von Financial Services, in: Krümmel, H.-J./Rudolph, B., (Hrsg.), Bankmanagement für neue Märkte, Frankfurt am Main 1987, S. 63 ff.

Von 1988 bis 1991 entfiel auf die Geldanlage in festverzinslichen Wertpapieren in jedem Jahr mehr als 30 v.H. der jeweiligen Geldvermögensbildung der westdeutschen privaten Haushalte. Wenn sich diese Entwicklung künftig stabilisiert, wird sich der Anteil der in dieser Anlageform investierten Mittel am gesamten Geldvermögen der privaten Haushalte - ausgehend von den gut 18 % im Jahre 1992 (vgl. Tabelle 7) - weiter erhöhen. Damit wird deutlich, daß die Sparer in zunehmendem Maße an hochverzinslichen und weitgehend risikolosen Kapitalanlagen interessiert sind. Bedeutende Konsequenzen hat dieser Trend insbesondere für diejenigen Kreditinstitute, die nicht selbst als Emittenten in Erscheinung treten, da bei ihnen eine Beeinträchtigung des bilanzwirksamen Geschäfts zu befürchten ist.[1] Gerade angesichts der sich gegenwärtig vielerorts abzeichnenden Engpaßfunktion des Passivgeschäfts für das Aktivgeschäft ist eine Verlagerung des Geschäfts in den nicht bilanzrelevanten Bereich äußerst problematisch.

Tabelle 8 läßt darüber hinaus einen Zusammenhang zwischen dem Anlageverhalten der privaten Haushalte und dem Zinsniveau vermuten. Besonders in Hochzinsphasen offenbart sich eine ausgeprägte Neigung der Sparer zum Erwerb festverzinslicher Wertpapiere. Ein Grund dafür könnte darin liegen, daß die Zinssätze für Spareinlagen bei steigenden Kapitalmarktzinsen oftmals erst mit einem erheblichen »time lag« angehoben werden, so daß bei den Sparern schnell ein Anreiz zur Vermögensumschichtung entsteht.[2] Darüber hinaus erlaubt eine Anlage in festverzinslichen Wertpapieren die langfristige Sicherung eines hohen Zinssatzes, während es sich bei einem Großteil der bei Banken angelegten Gelder um variabel verzinsliche Sparformen handelt. Desweiteren ermöglicht die durch die Börsenfähigkeit bedingte hohe Fungibilität langfristiger Renten eine Realisierung steuerfreier Kursgewinne, wenn die in einer Hochzinsphase erworbenen Wertpapiere später bei einem niedrigeren Zinsniveau wieder veräußert werden. Die beobachteten zyklischen Schwankungen im Anlegerverhalten dürfen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß der Bedeutungszuwachs des Wertpapiersparens kein temporäres Ereignis darstellt; statt dessen verdeutlicht die Entwicklung

1) Vgl. Büschgen, H.E., Tendenzen der Geldvermögensbildung und ihre Konsequenzen für das Passivgeschäft, in: Sparkasse, 102. Jg., 1985, S. 297.
2) Vgl. Braun, U., a.a.O., S. 64.

des vergangenen Jahrzehntes, daß es sich um nachhaltige Veränderungen handelt. Da die Lebensversicherer zudem die bei ihnen angelegten Gelder ihrerseits wieder in erheblichem Umfang in festverzinsliche Wertpapiere investieren, wird der Bedeutungszuwachs dieser Anlageform durch eine isolierte Betrachtung des Anlageverhaltens der privaten Haushalte unterzeichnet. Tabelle 9 gibt einen Überblick über das Volumen der im Umlauf befindlichen festverzinslichen Wertpapiere inländischer Emittenten.

Tabelle 9: Umlauf von festverzinslichen Wertpapieren inländischer Emittenten

(in Mio DM; Nominalwert)

Stand am Jahresende	insgesamt	Bankschuldverschreibungen[1)]	Industrieobligationen	Anleihen der öffentlichen Hand
1975	316.863	239.743	8.928	68.192
1977	416.894	302.662	7.966	106.266
1979	503.648	372.024	5.826	125.798
1981	615.787	484.390	3.590	127.807
1983	777.874	584.458	2.366	191.050
1985	929.353	654.628	2.388	272.337
1987	1.110.682	715.870	2.520	392.292
1989	1.232.236	760.650	2.672	468.914
1991[2)]	1.686.765	1.040.374	3.161	643.230
1993[2)]	2.394.728	1.316.142	3.163	1.075.422

1) Pfandbriefe, Kommunalobligationen, Schuldverschreibungen von Spezialkreditinstituten, sonstige Bankschuldverschreibungen; ohne Bank-Namensschuldverschreibungen.
2) Ab 1991 einschl. festverzinslicher Wertpapiere ostdeutscher Emittenten.

Quelle: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, verschiedene Jahrgänge.

Neben dem erheblichen Volumenszuwachs der umlaufenden festverzinslichen Wertpapiere inländischer Emittenten fallen insbesondere die strukturellen Verschiebungen auf. Während bei den im Umlauf befindlichen Industrieobligationen zwischen 1975 und 1983 ein bedeutender Rückgang zu verzeichnen ist, deckt die öffentliche Hand ihren Kreditbedarf über den gesamten Betrachtungszeitraum in immer stärkerem Maße durch die Emission von Wertpapieren. Angesichts einer immer größeren Bedeutung der DM nicht nur als Anlage-, sondern auch als internationaler Reservewährung, sowie der Abschaffung der sog. Kuponsteuer[1] im Jahre 1984 stieg das Interesse des Auslands an fungiblen DM-Anlagen, was insbesondere den Bund dazu veranlaßte, anstelle der bis dahin üblichen Kreditfinanzierung in Form von Schuldscheindarlehen verstärkt eigene Anleihen am Kapitalmarkt zu plazieren.[2] Als Konsequenz daraus reduzierte sich der Anteil der Schuldscheindarlehen an den gesamten Verbindlichkeiten des Bundes von 52 v.H. im Jahre 1983 auf nur noch 10 v.H. am Jahresende 1991.[3]

Von der gestiegenen Bedeutung des Wertpapiersparens profitierten auch die deutschen Investmentfonds. Tabelle 10 dokumentiert das jährliche Mittelaufkommen der deutschen Publikumsfonds.

---

1) Bei der sog. Kuponsteuer handelte es sich um eine Besteuerung der Zinseinkünfte ausländischer Anleger aus inländischen festverzinslichen Wertpapieren im Quellenabzugsverfahren.

2) Vgl. Deutsche Bundesbank, Finanzplatz Deutschland - Rahmenbedingungen und neuere Entwicklungen, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 44. Jg., 1992, Nr. 3, S. 26 f.

3) Vgl. ebd., S. 27.

Tabelle 10: Mittelaufkommen bei den deutschen Publikumsfonds

(in Mio DM)

Jahr	insgesamt	Aktienfonds[1)]	Rentenfonds	Offene Immobilienfonds
1977	7.635	1.080	6.263	292
1979	2.264	- 163	2.236	191
1981	- 2.530	- 1.105	- 1.339	- 86
1983	3.815	574	1.719	1.522
1985	8.281	- 957	8.489	749
1987	14.757	755	10.977	3.025
1989	16.435	1	15.942	492
1991	13.738	3.245	8.354	2.144
1993	20.791	10.674	- 4.599	14.716

1) Einschl. gemischter Fonds, die neben Aktien auch Renten in ihrem Vermögen halten.

Differenzen in den Summen durch Runden der Zahlen

Quelle: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, verschiedene Jahrgänge.

Es zeigt sich, daß der insgesamt stabile Aufwärtstrend dieser Anlageform im wesentlichen von den Rentenfonds getragen wird, während das Mittelaufkommen der Aktienfonds die im großen und ganzen vorhandene Risikoscheu der Privatanleger belegt. Das Jahr 1993 stellt dabei jedoch eine Ausnahme dar. Insgesamt kann die Entwicklung des Mittelaufkommens der einzelnen Fondskategorien die aufgezeigten Veränderungen im Anlageverhalten weitgehend bestätigen, denn der in Aktien investierte Anteil am gesamten Geldvermögen der privaten Haushalte verharrt weiterhin auf einem bescheidenen Niveau.

Angesichts des hier dargestellten Strukturwandels der Geldvermögensbildung der privaten Haushalte stellt sich die Frage, ob ähnlich bedeutende Änderungen auch in bezug auf die Verbreitung einzelner Anlageformen beobachtet werden können. Dabei ist jedoch festzustellen, daß sich die Entwicklungstendenzen im Bereich der Geldvermögensbil-

dung privater Haushalte nur in begrenztem Maße in Änderungen des Verbreitungsgrades einzelner Anlageformen widerspiegeln. Während beispielsweise 1975 11,6 % der privaten Haushalte festverzinsliche Wertpapiere (ohne Sparbriefe) besaßen, wurde diese Art der Geldanlage im Jahre 1989 von 13 % der privaten Haushalte genutzt.[1] Bei den Sparbriefen stieg der Verbreitungsgrad von 9,8 % im Jahre 1978 auf 12 % im Jahre 1989. Auch bei anderen Wertpapierformen ist nur ein geringer Anstieg des Verbreitungsgrades zu beobachten. So stieg der Anteil der Haushalte mit Besitz von Investmentzertifikaten von 3,4 % im Jahre 1975 auf ca. 4 % im Jahre 1989. Beim Aktienbesitz konnte für den gleichen Zeitraum ein Zuwachs von 8,2 auf 9 % verzeichnet werden. Dagegen ist der Anteil der Haushalte mit Besitz von Lebensversicherungen trotz der gestiegenen Bedeutung des Versicherungssparens von 67,9 % im Jahre 1975 auf ca. 64 % im Jahre 1989 gefallen. Ein möglicher Grund für diese Entwicklung liegt darin, daß die Zahl der Haushalte, für die eine Geldanlage bei Versicherungen oftmals nicht mehr oder noch nicht von Interesse ist, also die Zahl der Seniorenhaushalte und die der Haushalte »junger Leute«, im Betrachtungszeitraum erheblich zugenommen hat.[2]

4. Mögliche Ursachen für den Bedeutungsverlust des Kontensparens

Für die Kreditinstitute wäre es nun von besonderem Interesse, einmal die möglichen Ursachen für die aufgezeigten Strukturveränderungen zu betrachten, um daraus Konsequenzen für das künftige Passivgeschäft ableiten zu können. BÜSCHGEN nennt vier Gründe für die zu beobachtenden Änderungen im Anlageverhalten der Sparer:[3]

---

1) Die Angaben zur Verbreitung der Anlageformen entstammen aus: Spiegel-Verlag (Hrsg.), Spiegel-Dokumentation "Soll und Haben 3", Hamburg 1989 und Spiegel-Verlag (Hrsg.), Spiegel-Dokumentation über Daten, Fakten und Trends 1947-1987, Hamburg 1987.

2) Vgl. Elixmann, D., Die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen - Gewandelte Formen des Sparverhaltens, in: Rommel, W., (Hrsg.), Die deutsche Postbank im Wettbewerb, Berlin u.a. 1992, S. 57.

3) Vgl. Büschgen, H.E., Tendenzen der Geldvermögensbildung..., a.a.O., S. 294 f.

- Nach der sog. Sockeltheorie sollte eine Geldanlage in langfristigen bzw. in stärkerem Maße erklärungsbedürftigen Anlageformen erst vorgenommen werden, wenn ein bestimmter Betrag als Sockel in einfach konzipierten und im Prinzip jederzeit verfügbaren Formen angelegt ist. Es wird also unterstellt, daß die absolute Höhe des Geldvermögens eines Anlegers sein Anlageverhalten determiniert. Mit dem Überschreiten des Sockelbetrages kommt es demnach zu Präferenzverschiebungen bei den Anlegern.

- Ein verbesserter ökonomischer Bildungsstand ermöglicht es vielen Sparern, die Eignung verschiedener Sparformen im Hinblick auf die eigenen Anlagepräferenzen zu beurteilen.

- Die Leistungsartenpolitik der auf den Finanzdienstleistungsmärkten tätigen Unternehmen hat sich verstärkt an den Bedarfsstrukturen von Kunden orientiert. Durch Änderungen einzelner Ausstattungsmerkmale der Sparformen läßt sich das Anlageverhalten beeinflussen.

- Die Zinsempfindlichkeit der Anleger ist u.a. eine Funktion des relativen Gewichts des Einkommens aus dem Besitz von Geldvermögen.

Ein besonderes Charakteristikum dieser Veränderungen liegt im Bedeutungswandel des »normalen« Sparbuchs, das seine Vermögensanlageeigenschaft in immer stärkerem Maße zugunsten einer Funktion, die das Kassenhaltungsmotiv der Anleger in den Vordergrund stellt, einbüßt.[1] Der bis zur Vierten KWG-Novelle geltende § 21 Abs. 2 KWG sah vor, daß als Spareinlagen nur solche Geldbeträge von den Banken angenommen werden dürfen, die der Ansammlung oder Anlage von Vermögen dienen. Es hat sich jedoch in der jüngeren Vergangenheit verstärkt gezeigt, daß bei den Sparern durch die zumeist erhebliche Zinsdifferenz zwischen dem Kapitalmarktzins und dem Spareckzins Umschichtungsprozesse zu höher verzinslichen Sparformen ausgelöst werden, so daß sich die Vermögensanlagefunktion des Sparbuchs häufig auf die Ansparphase beschränkt. Darüber hinaus kommt den zum Spareckzins angelegten Beträgen eher die Funktion einer jederzeit mobilen Reserve zu.[2]

---

1) Vgl. Büschgen, H.E., Entwicklungslinien und Zukunftsperspektiven der Geldvermögensbildung aus Bankensicht, in: Die Bank, o.Jg., 1984, S. 112.
2) Vgl. ders., Tendenzen der Geldvermögensbildung..., a.a.O., S. 297.

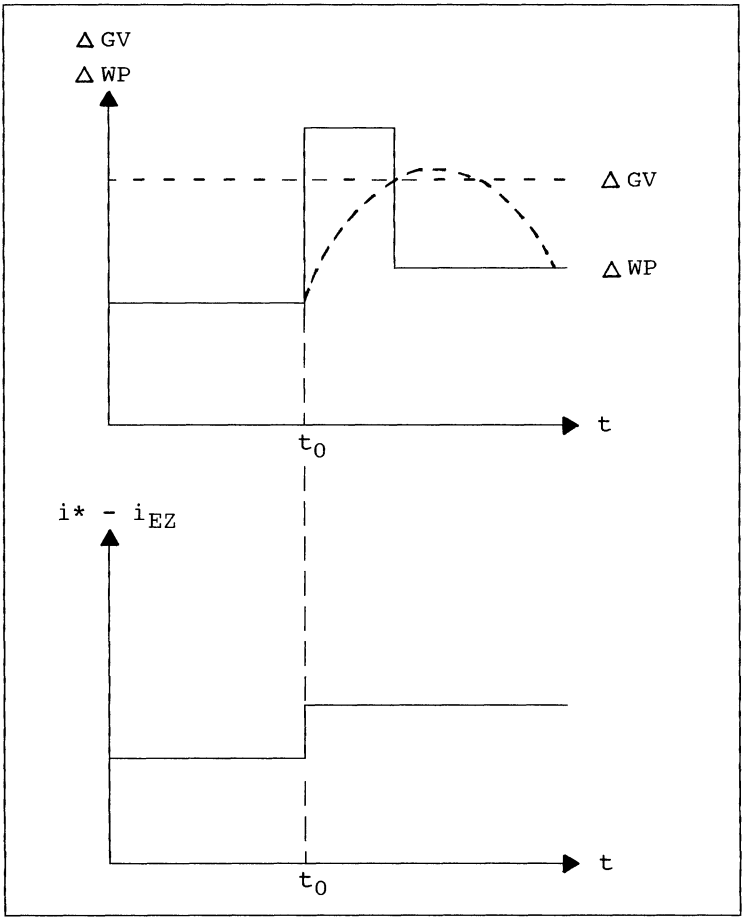
Der Bedeutungsrückgang des Kontensparens im allgemeinen sowie des Sparbuchs mit dreimonatiger Kündigungsfrist im besonderen ist desweiteren vor dem Hintergrund eines Wandels der Sparmotivation vieler Anleger in den vergangenen beiden Jahrzehnten zu verstehen.[1] Während über einen langen Zeitraum vornehmlich Sicherheits- und Liquiditätsziele bei der Anlageentscheidung dominierten, haben Rentabilitätsüberlegungen aufgrund des starken Anstiegs des Geldvermögens zunehmend an Bedeutung gewonnen. Zudem bewirkte das hohe Wachstum von Einkommen und Vermögen auch, daß immer mehr Sparer die »Wertpapierreife« erlangten, worauf die Banken vielerorts mit einer Erweiterung ihrer Angebotspalette im Bereich des Wertpapiersparens reagiert haben.

Ob die veränderte Struktur der Geldvermögensbildung privater Haushalte vorwiegend auf einen Wandel der Anlagepräferenzen für neu gebildetes Geldvermögen oder stärker auf Umschichtungsprozesse zwischen einzelnen Anlageformen zurückzuführen ist, kann aus Tabelle 8 nicht entnommen werden, da es sich um eine Nettobetrachtung handelt. Dennoch ist diese Frage von Bedeutung, da unterschiedliche Ursachen für das veränderte Sparverhalten z.T. diametral entgegengesetzte Konsequenzen für die Marktpolitik der Kreditinstitute nach sich ziehen können. Im Falle einer vorwiegend zinsbedingten Umschichtung, z.B. aufgrund einer im Zeitablauf gestiegenen Elastizität der Spareinlagen in bezug auf den Sparzins, wäre eine Verminderung des Abstandes zwischen dem Spareckzins und dem Kapitalmarktzins u.U. betriebswirtschaftlich sinnvoll.[2] Liegt die Ursache für den Strukturwandel dagegen primär in einer steigenden Grenzneigung des Erwerbs von Wertpapieren infolge eines größeren Geldvermögens der privaten Haushalte, ohne daß in bedeutendem Ausmaß Umschichtungsprozesse eingetreten sind, so stützt dieses die These vom »normalen Sparbuch als besser verzinstes Zahlungsverkehrskonto« und läßt eine Annäherung des Spareckzinses an den Kapitalmarktzinssatz kaum zweckmäßig erscheinen. In Abbildung 2 sind die Umschichtungs- und die Stromkomponente für den Fall einer zinsinduzierten Veränderung des Anlageverhaltens graphisch dargestellt.

---

1) Vgl. Glogowski, E./Münch, M., a.a.O., S. 34 f.
2) Vgl. Braun, U., a.a.O., S. 67.

Abbildung 2: Umschichtungs- und Stromkomponente des Erwerbs festverzinslicher Wertpapiere durch die privaten Haushalte



i^* : Kapitalmarktzinssatz;
i_{EZ} : Spareckzins;
Δ GV : Geldvermögensbildung der privaten Haushalte in der Periode t;
Δ WP : Nettoerwerb festverzinslicher Wertpapiere durch die privaten Haushalte in der Periode t.

Der untere Teil der Abbildung zeigt einen sprunghaften Anstieg der Differenz zwischen dem Kapitalmarktzinssatz (i^*) und dem sog. Spareckzins (i_{EZ}) im Zeitpunkt t_0. Dadurch wird c.p. bei den privaten Haushalten eine Umschichtung des Geldvermögens ausgelöst, d.h. die Bestände des in niedrigverzinslichen Sparformen angelegten Vermögens werden reduziert, und die Haushalte erwerben im Umfang der frei gewordenen Finanzmittel festverzinsliche Wertpapiere (ΔWP).[1] In der auf den Zeitpunkt t_0 folgenden Periode übersteigt der Nettoerwerb festverzinslicher Wertpapiere der privaten Haushalte deren Geldvermögensbildung (ΔGV). Nach Abschluß des Umschichtungsprozesses fällt der Anteil der in festverzinsliche Wertpapiere neu investierten Mittel an der jährlichen Geldvermögensbildung privater Haushalte wieder zurück. In den Folgeperioden wird jedoch ein höheres Niveau als in der Ausgangsperiode erreicht, da es sich hier um eine dauerhafte Erhöhung der Zinsdifferenz handelt (Stromkomponente). Der gestrichelte Kurvenzug im oberen Teil der Abbildung verdeutlicht, daß sich die Neustrukturierung der Portfolios i.d.R. über einen längeren Zeitraum hinzieht, da die Reaktionsgeschwindigkeit der privaten Haushalte unterschiedlich hoch ist.

Betrachtet man nun das traditionelle Leistungsprogramm der POSTBANK vor dem Hintergrund dieses Strukturwandels, so zeigt sich, daß sie im Einlagengeschäft bisher vorwiegend auf Teilmärkten tätig war, die in der jüngeren Vergangenheit einen Bedeutungsrückgang erfahren haben. Angesichts der veränderten Sparpräferenzen hätte ein Festhalten an diesem Leistungsprogramm höchstwahrscheinlich erhebliche Marktanteilsverluste im Bereich der Geldvermögensbildung privater Haushalte zur Folge, die für die POSTBANK einen existenzgefährdenden Charakter aufweisen können.[2] Deshalb ist eine Erweiterung des Leistungsprogramms der POSTBANK - zumindest im Bereich der Geldanlage - unumgänglich, wenn eine derartige Entwicklung vermieden werden soll. In der Literatur ist es jedoch umstritten, ob und inwiefern eine solche Leistungsprogrammerweiterung mit den verfassungsrechtlichen und einfachgesetzlichen Vorgaben im Hinblick auf die Tätigkeitsfelder der POSTBANK vereinbar ist. Auf diese Diskussion wird im folgenden näher eingegangen.

1) Festverzinsliche Wertpapiere stehen hier stellvertretend für sämtliche hochverzinslichen und weitgehend risikolosen Anlageformen.
2) Vgl. Elixmann, D., a.a.O., S. 64.

C. Die Diskussion über die Tätigkeitsfelder der POSTBANK

I. Die Beschränkung der unternehmerischen Autonomie durch gesetzliche Vorgaben

Das Prinzip der Autonomie der Unternehmung ist kennzeichnend für marktwirtschaftliche Wirtschaftsordnungen; es stellt einen systemdifferenten Tatbestand im Sinne von GUTENBERG[1] dar. Dabei umfaßt der Terminus »Autonomie« sowohl die Festlegung des unternehmerischen Zielsystems als auch die Durchführung der Unternehmenspolitik schlechthin. Autonomie ist jedoch nicht als absolute Handlungsfreiheit der Unternehmensleitung zu verstehen, da diese vor allem durch die jeweiligen Marktgegebenheiten, aber auch durch staatliche Gesetze eingeschränkt wird. Für öffentliche Unternehmen gilt das Autonomieprinzip allerdings nur in beschränktem Maße. Das liegt daran, daß für die wirtschaftliche Betätigung der öffentlichen Hand ein Kompetenztitel in Form eines »öffentlichen Auftrags« erforderlich ist. Die eigenwirtschaftliche Betätigung der öffentlichen Hand ist nämlich als »Grundrechtseingriff«, d.h. als Beeinträchtigung von Freiheitsrechten Dritter, zu klassifizieren.[2] Jede staatliche Wirtschaftstätigkeit unterliegt unabhängig von ihrer Organisationsform der Grundrechtsbindung.[3] Somit muß sich die öffentliche Hand bei ihrer eigenwirtschaftlichen Betätigung vor den Grundrechten, insbesondere dem Grundrecht der Berufsfreiheit (Art. 12 GG) und dem Bestandsschutz des Eigentums (Art. 14 GG), rechtfertigen.[4] Das gilt nicht nur im Falle der Überführung eines Wirtschaftszweiges in ein Verwaltungsmonopol, sondern auch dann, wenn die öffentliche Hand mit grundrechtsgeschützten privaten Unternehmen in Wettbewerb tritt.[5] Daraus folgt, daß die staatliche Wettbewerbsteilnahme als grund-

1) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I: Die Produktion, 21. Aufl., Berlin / Heidelberg / New York 1975, S. 460 ff.
2) Vgl. Krölls, A., Verfassungsfragen der unternehmerischen Betätigung der öffentlichen Hand, Das Beispiel der Expansion der Postbank, in: ZBB, 4. Jg., 1992, S. 18; mit Hinweis auf Lerche, P./Pestalozza, C.v., Die Deutsche Bundespost als Wettbewerber, Köln 1985, S. 105 ff.
3) Vgl. Krölls, A., a.a.O., S. 17 f.
4) Vgl. Isensee, J., Privatwirtschaftliche Expansion öffentlich-rechtlicher Versicherer, in: DB, 32. Jg., 1979, S. 148.
5) Vgl. ebd., S. 148 f.

rechtswidrig einzustufen wäre, wenn ein entsprechender Kompetenztitel für die betreffende unternehmerische Aktivität des Staates nicht vorliegt.[1)]

Der gesetzliche Auftrag einer öffentlichen Unternehmung kann zwar in bezug auf seine Konkretisierung gewisse Spielräume enthalten; er schlägt sich jedoch in jedem Falle maßgeblich im Zielsystem der betreffenden Unternehmung nieder. Während also private Kreditinstitute im Rahmen ihrer unternehmerischen Entscheidungen - einschließlich ihrer Entscheidungen bezüglich des Zielsystems - grundsätzlich autonom sind, ist die Tätigkeit der POSTBANK auf die Erfüllung des öffentlichen Auftrags gerichtet, d.h. die Erfüllung dieses Auftrags steht im Mittelpunkt der betrieblichen Leistungserstellung der POSTBANK.

Im Rahmen einer kürzlich verabschiedeten Postreform II werden die bislang in Behördenform geführten Postunternehmen in Aktiengesellschaften umgewandelt.[2)] Das Angebot von Bankdienstleistungen der POSTBANK wird damit künftig privater Natur sein. Die im Zuge dieser Reform vorgenommene Änderung des Artikel 87 GG ist für die POSTBANK mit der Konsequenz verbunden, daß sie ab 1995 nicht mehr an einen Verfassungsrahmen postalischer Banktätigkeit gebunden sein wird. Insofern wird die Diskussion über die rechtlich zulässigen Tätigkeitsfelder der POSTBANK künftig ihre Bedeutung verlieren. Die folgenden Ausführungen beziehen sich jedoch auf die gegenwärtig geltende rechtliche Situation, denn die POSTBANK ist bislang im Rahmen ihrer Unternehmenspolitik an diese Vorgaben gebunden. Diese Vorgaben haben ihre Leistungspolitik in der jüngsten Vergangenheit geprägt und stellen auch für die in dieser Arbeit enthaltenen sortimentspolitischen Überlegungen zu einer Leistungsprogrammerweiterung die Basis dar.[3)]

Die folgende Darstellung beschränkt sich auf die verfassungsrechtliche Dimension des öffentlichen Auftrags zur unternehmerischen Daseinsvor-

---

1) Vgl. Krölls, A., a.a.O., S. 18.
2) Vgl. zur bevorstehenden Postreform II: Bötsch, W., Reform der Deutschen Bundespost, Wichtige Weichenstellung im Post- und Telekommunikationsbereich, in: Wirtschaftsdienst, 74. Jg., 1994, S. 63 ff; vgl. auch S. 308 ff. dieser Arbeit.
3) Vgl. zu einigen strategischen Optionen für die Zeit nach der Postreform II S. 310 f.

sorge, da das Verfassungsrecht die Grenzen für die einfachgesetzliche Regelung von Aktivitäten der POSTBANK absteckt. Der einfache Gesetzgeber hat aber mit dem Poststrukturgesetz bereits zum Ausdruck gebracht, daß er eine "...bis an die Grenzen des Verfassungsrechts gehende Bundespost." anstrebt.[1] Zur Abgrenzung des Aufgabenkreises ist somit primär der verfassungsrechtlich zulässige Rahmen zu markieren.

II. Verfassungsrechtliche Normen für den Wirkungskreis der POSTBANK

Im Hinblick auf die rechtliche Normierung des Tätigkeitsbereichs der POSTBANK sind zwei Vorschriften, denen der Charakter verfassungsrechtlicher Vorgaben zukommt, hervorzuheben.[2] Dabei handelt es sich um die Vorschriften der Art. 87 I und 73 Nr. 7 GG. Diese Vorschriften bilden den Rahmen, innerhalb dessen der Gesetzgeber den Aufgabenbereich der POSTBANK durch einfachgesetzliche Normen spezifizieren kann.

Nach Art. 73 Nr. 7 GG obliegt dem Bund die ausschließliche Gesetzgebung über das Post- und Fernmeldewesen. Diese Rechtsnorm schließt eine gesetzliche Regelung der Länder für das Post- und Fernmeldewesen aus. Art. 87 I GG bestimmt, daß die Bundespost in bundeseigener Verwaltung mit eigenem Verwaltungsunterbau geführt wird. Beide Normen beziehen sich damit unmittelbar auf die Verteilung der Staatsgewalt zwischen Bund und Ländern. Während sich Art. 73 Nr. 7 GG mit der Gesetzgebungszuständigkeit befaßt, zielt Art 87 I GG darauf ab, die Zuweisung von Verwaltungskompetenzen zu regeln. Die Vorschrift des Art. 87 I GG stellt zwar primär eine Zuständigkeitsnorm dar, enthält aber zugleich auch eine Organisations- und eine Aufgabennorm.[3] Die

---

1) Großfeld, B., Deutsche Bundespost POSTBANK, Struktur und Aufgaben, Tübingen 1990, S. 70.
2) Vgl. dazu insbesondere: Kirchhof, F., Tätigkeitsfelder der Deutschen Bundespost POSTBANK, Berlin 1990, S. 30 ff.
3) Vgl. ders., Verfassungsrechtliche Vorgaben für Postbankdienste, in: Rommel, W., (Hrsg.), Die deutsche Postbank im Wettbewerb, Berlin u.a. 1992, S. 129 f.

Organisationsnorm bezieht sich auf die Verpflichtung, die Post in bundeseigener Verwaltung mit eigenem Verwaltungsunterbau zu führen. Die Existenz einer Aufgabennorm erklärt sich daraus, daß durch eine Zuständigkeitsnorm einem Hoheitsträger Sachaufgaben zugewiesen werden.[1] Wenn nämlich ein Gesetz die Errichtung einer Behörde vorschreibt, so liegen diesem Entschluß stets auch Vorstellungen über die Funktion dieser Behörde, d.h. die zu erfüllende staatliche Aufgabe, zugrunde.[2] Damit ist Art. 87 I GG für die Bestimmung der Tätigkeitsfelder der POSTBANK relevant.

III. Notwendigkeit und Problematik der Auslegung von Verfassungsnormen

Im Hinblick auf eine sachliche Abgrenzung der vom Verfassungsgeber zugewiesenen Aufgaben ist zunächst eine erhebliche Diskrepanz zwischen der Ergiebigkeit des Verfassungstextes und dem offensichtlichen Inhalt der genannten Rechtsnormen festzustellen. Die Art. 73 Nr. 7 und 87 I GG enthalten in diesem Zusammenhang lediglich die Begriffe »Post- und Fernmeldewesen« bzw. »Bundespost«, ohne nähere Hinweise über deren Begriffsinhalt zu liefern. Damit ist eine inhaltliche Bestimmung der Tätigkeitsfelder der Bundespost ausschließlich anhand des wortknappen Verfassungstextes nicht möglich. Daraus erklärt sich die Notwendigkeit einer Verfassungsinterpretation.

Aufgrund der »Offenheit und Weite der Verfassung«[3], deren Normen im Gegensatz zu einfachgesetzlichen Vorschriften vielfach weniger detailliert sind, kommt der Auslegung von Rechtsnormen im Bereich des Verfassungsrechts eine besondere Bedeutung zu.[4] Der Prozeß der Verfassungsauslegung hat die Klärung des »richtigen« Inhalts der betreffenden

---

1) Vgl. Ossenbühl, F., Bestand und Erweiterung des Wirkungskreises der Deutschen Bundespost, Berlin 1980, S. 27.
2) Vgl. Kirchhof, F., Verfassungsrechtliche Vorgaben..., a.a.O., S. 130.
3) Hesse, K., Grundzüge des Verfassungsrechts der Bundesrepublik Deutschland, 16. Aufl., Heidelberg 1988, S. 20.
4) Vgl. ebd., S. 20.

Norm zum Ziel.[1] Insofern ist der Charakter der Verfassungsinterpretation schöpferischer Natur, denn er dient der Konkretisierung dessen, was als Inhalt dieser Norm bislang nicht eindeutig ist.[2]

Hinsichtlich der dieser Arbeit zugrunde liegenden Thematik stellt sich vor allem die Frage, ob und inwiefern eine Ausdehnung der Leistungskonzeption der POSTBANK rechtlich zulässig ist. In diesem Zusammenhang besteht das Ziel einer Auslegung von Verfassungsnormen also darin festzustellen, welche Bankgeschäfte durch die Begriffe »Post- und Fernmeldewesen« bzw. »Bundespost« abgedeckt werden. Mit dieser Problematik haben sich in der jüngsten Vergangenheit vor allem die beiden Gutachten von KIRCHHOF[3] und GROSSFELD[4] beschäftigt. Bevor im folgenden auf wesentliche Resultate dieser beiden Gutachten sowie weiterer Autoren eingegangen wird, sollen zunächst einige Aspekte zur Methodik der Verfassungsinterpretation herausgestellt werden.

In bezug auf die Methoden der Verfassungsinterpretation kann vor allem zwischen der Auslegung nach dem Wortlaut der Norm, der systematischen Auslegung, bei der die einzelnen Bestimmungen jeweils im Zusammenhang mit den anderen Vorschriften der Verfassung zu betrachten sind, der Auslegung nach der Gesetzesgeschichte sowie der Auslegung nach dem Sinn und Zweck der Rechtsnorm (sog. teleologische Auslegungsmethode) unterschieden werden.[5] Dabei ist es grundsätzlich eine offene Frage, welche dieser Auslegungsregeln jeweils zu bevorzugen ist; dieses Problem wird insbesondere dann virulent, wenn verschiedene Auslegungsregeln unterschiedliche Ergebnisse nach sich ziehen.[6] Aus diesem Methodenkatalog spricht das Bundesverfassungsgericht der Auslegung nach dem Wortlaut der Norm sowie der systematischen Auslegung eine herausragende Relevanz zu.[7] Dennoch tritt bei der Auslegung von Kompetenzvorschriften im allgemeinen die histori-

---

1) Vgl. Mössner, J.-M., Staatsrecht, 2. Aufl., Düsseldorf 1985, S. 13.
2) Vgl. Hesse, K., a.a.O., S. 24.
3) Kirchhof, F., Tätigkeitsfelder..., a.a.O., insbesondere S. 71 ff.
4) Großfeld, B., a.a.O., insbesondere S. 80 ff.
5) Vgl. z.B. Mössner, J.-M., a.a.O., S. 15 f; Kirchhof, F., Tätigkeitsfelder..., a.a.O., S. 32.
6) Vgl. Hesse, K., a.a.O., S. 22.
7) BVerfGE 64, S. 261, 275.

sche Interpretation in den Vordergrund. Der Grund dafür liegt darin, daß Kompetenzregelungen vornehmlich das Ergebnis politischer Überlegungen darstellen; als Ausfluß politischer Entwicklungen lassen sie sich letztlich jedoch nicht ohne die Berücksichtigung des geschichtlichen Entstehungszusammenhangs der Rechtsnorm verstehen.[1] Damit muß sich die Aufmerksamkeit hier in erster Linie auf die zur Zeit des Erlasses der Norm vorherrschenden Gegebenheiten richten.[2]

Da Art. 87 I GG zugleich eine Aufgabennorm enthält, ist neben der historischen Auslegung im vorliegenden Fall zusätzlich die teleologische Interpretationsmethode anzuwenden.[3] Diese auf die Ermittlung des Normzwecks gerichtete Methode berücksichtigt, daß sich Aufgaben der Daseinsvorsorge kaum endgültig fixieren lassen; statt dessen können veränderte Gegebenheiten mit einem Wechsel des Tätigkeitsfeldes verbunden sein. Die Verfassung kann somit allenfalls Aufgabenziele abschließend bestimmen, so daß sich das Tätigkeitsfeld der Post auch ohne eine Veränderung des Normentextes wandeln kann.[4] Damit tritt die der POSTBANK auferlegte Funktion gegenüber einer auf historischen Gegebenheiten beruhenden Fixierung des Tätigkeitsbereichs in den Vordergrund, d.h. ihre Tätigkeitsfelder werden durch die ihr aufgetragenen Funktionen determiniert.[5]

IV. Die verfassungsrechtliche Anerkennung von Postbankdiensten

In bezug auf die Auslegung der Begriffe »Post- und Fernmeldewesen« in Art. 73 Nr. 7 GG sowie »Bundespost« in Art. 87 I GG ist zunächst festzustellen, daß beide Termini nach der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts »dieselben Sachbereiche« beschreiben.[6] Da die Ge-

---

1) Vgl. Ossenbühl, F., a.a.O., S. 31.
2) Vgl. dazu vor allem: Kirchhof, F., Tätigkeitsfelder..., a.a.O., S. 34 f.
3) Vgl. ders., Verfassungsrechtliche Vorgaben..., a.a.O., S. 132 f.
4) Vgl. ebd., S. 132.
5) Vgl. ders., Tätigkeitsfelder..., a.a.O., S. 62 f.
6) BVerfGE 12, S. 205, 229.

setzgebungsbefugnisse des Bundes nach der Systematik des Grundgesetzes die äußerste Grenze für seine Verwaltungsbefugnisse darstellen, folgen die Verwaltungskompetenzen letztlich den Gesetzgebungsbefugnissen.[1] Die inhaltliche Identität der beiden Begriffe hat daher zur Konsequenz, daß sich der Inhalt der Bezeichnung »Bundespost« aus dem Umfang des Sachbereichs »Post- und Fernmeldewesen« ergibt.[2] Insofern kann Art. 73 Nr. 7 GG bei der Auslegung von Art. 87 I GG hilfreich sein.[3]

Die verfassungsrechtliche Bestimmung des Wirkungskreises der POSTBANK anhand der historischen Interpretationsmethode knüpft an der tatsächlichen Lage der Jahre 1948 und 1949 an, d.h. an den Gegebenheiten, die der Parlamentarische Rat während seiner Beratungen vorgefundenen hat.[4] Maßgeblich für den Umfang des Sachbereichs »Postwesen« sind damit die objektiven Verhältnisse zur Zeit des Erlasses des Grundgesetzes.[5] Folglich führt die historische Auslegung des Art. 87 I GG zu dem Ergebnis, daß der Gesetzgeber die zum Zeitpunkt des Erlasses des Grundgesetzes vorgefundenen Tätigkeitsfelder der Bundespost ihr gleichsam als Aufgabe vorgegeben hat. Sie können somit als verfassungsrechtlich legitimiert gelten.[6] Die POSTBANK war in dieser Zeit sowohl im Zahlungsverkehrs- als auch im Spargeschäft aktiv; es ist somit unzweifelhaft, daß sie durch Art. 87 I GG die Kompetenz für das Offerieren dieser Dienste erhalten hat.[7]

Die bei Inkrafttreten des Grundgesetzes gegebene Kompetenzlage ist nun jedoch keinesfalls als fixierter »Endzustand« aufzufassen, denn Kompetenznormen sind Veränderungen der tatsächlichen Verhältnisse in

---

1) BVerfGE 12, S. 205, 229; vgl. auch Fangmann, H., Verfassungsgarantie der Bundespost, Bremen 1987, S. 21.
2) BVerfGE 12, S. 205, 229 f.
3) Vgl. Kirchhof, F., Tätigkeitsfelder..., a.a.O., S. 31.
4) Vgl. ders., Verfassungsrechtliche Vorgaben..., a.a.O., S. 131.
5) Vgl. ders., Tätigkeitsfelder..., a.a.O., S. 34.
6) Vgl. Schmidt, R., Die verfassungsrechtliche Grenze der wirtschaftlichen Betätigung der deutschen Postbank, in: Rommel, W., (Hrsg.), Die deutsche Postbank im Wettbewerb, Berlin u.a. 1992, S. 119; Ossenbühl, F., a.a.O., S. 74; Schricker, G., Wettbewerb der öffentlichen Hand im Strukturwandel, 1. Aufl., Baden-Baden 1990, S. 38 f; Kirchhof, F., Tätigkeitsfelder..., a.a.O., u.a. S. 45 f.
7) Vgl. Kirchhof, F., Verfassungsrechtliche Vorgaben..., a.a.O., S. 133 f.

gewissem Maße zugänglich.[1] OSSENBÜHL spricht denn auch im Zusammenhang mit dem Postwesen von einem »historisch-additiven Zuständigkeitsbegriff«, der nach vorne offen sei.[2] Damit wird deutlich, daß die Betonung der historischen Auslegung verfassungsrechtlicher Kompetenznormen nicht zu einer dogmatischen Haltung führen dürfe.[3]

Bei einer über die historischen Fakten hinausgehenden teleologischen Auslegung des Art. 87 I GG ist das eigentliche Ziel der postalischen Aufgabe unter Zuhilfenahme des Historischen herauszufinden.[4] Das »Typische und Wesentliche« des damals vorhandenen Leistungsumfangs liefert die »normative Leitlinie« für den Tätigkeitsbereich der POSTBANK.[5] Daraus folgt zumindest, daß es zum verfassungsrechtlichen Auftrag der POSTBANK gehört, Finanzdienstleistungen im Bereich des »Sparens« zu erbringen. Das »eigentliche verfassungsrechtliche Schlachtfeld« liegt hier in der Frage, inwiefern die mit dem »Sparen« in Zusammenhang stehenden Tätigkeitsbereiche an veränderte Marktgegebenheiten angepaßt werden dürfen.[6] Entscheidend dafür ist der Umfang der Bankgeschäfte, die durch den Kompetenztitel des »Postwesens« abgedeckt sind.[7] Die damit verbundene Problematik ist Gegenstand verschiedener Gutachten, auf die an dieser Stelle kurz eingegangen werden soll.

---

1) Vgl. Ossenbühl, F., a.a.O., S. 33.
2) Vgl. ebd., S. 42 f.
3) Vgl. ebd., S. 32 f.
4) Vgl. Kirchhof, F., Verfassungsrechtliche Vorgaben..., a.a.O., S. 134.
5) Vgl. ebd., S. 134.
6) Vgl. Schmidt, R., a.a.O., S. 119.
7) In der rechtswissenschaftlichen Literatur besteht weitgehend Einigkeit darüber, daß der POSTBANK eine Erweiterung ihrer Leistungskonzeption um bankübliche Aktivgeschäfte, insbesondere die Gewährung von Individualkrediten, bisher verwehrt ist. Damit zusammenhängende Aspekte bleiben deshalb im folgenden außer acht. Vgl. dazu im einzelnen z.B. Ossenbühl, F., a.a.O., S. 72; Lerche, P./Pestalozza, C.v., a.a.O., S. 79 ff; Kirchhof, F., Tätigkeitsfelder..., a.a.O., S. 76 ff; anderer Meinung ist insbesondere Eidenmüller, A., Das Gesetz über das Kreditwesen und die Postbank, in: DÖV, 39. Jg., 1986, S. 415 ff.

V. Die verfassungsrechtliche Begrenzung des Betätigungsbereichs der POSTBANK in verschiedenen Gutachten

1. OSSENBÜHL

OSSENBÜHL modifiziert die historisch-additive Begriffsbildung dahingehend, daß er dem »Postwesen« lediglich solche Dienstzweige zuordnet, die durch einen Transport- und Übermittlungseffekt gekennzeichnet sind.[1] Aus der historisch-additiven wird somit eine historisch-funktionale Begriffsbildung.[2] Er ordnet den Postscheckdienst dem »Postwesen« zu, da der "... Postscheckverkehr nichts anderes darstellt als die den modernen Verhältnissen angepaßte Fortentwicklung des Geldtransportes."[3] Hinsichtlich des Postsparkassendienstes erörtert er u.a die Möglichkeit einer Einordnung unter die »Sonstige Hoheitsverwaltung des Bundes« und eine lediglich angesichts der langjährigen Staatspraxis mögliche Eingliederung in das Postwesen.[4] In jedem Falle sei die Zuordnung des Postsparkassendienstes mit Schwierigkeiten verbunden.

OSSENBÜHL hält Erweiterungen des Wirkungskreises der Post für zulässig, sofern sie sich am »traditionellen« Grundbestand der Dienste orientieren.[5] Da der Postsparkassendienst jedoch nicht den typischen postalischen Funktionen zuzuordnen sei, wird man bei seiner Ausweitung »mit besonderer Behutsamkeit« vorgehen müssen.[6] Zudem war der Postsparkassendienst "... von jeher auf das Einlagengeschäft beschränkt."[7] Allerdings würde eine Anpassung des Dienstleistungsangebots an neue Sparformen nicht prinzipiell eine Erweiterung postalischer Aufgabenbereiche darstellen.[8]

---

1) Vgl. Ossenbühl, F., a.a.O., S. 43 f.
2) Vgl. ebd., S. 44.
3) Ebd., S. 45.
4) Vgl. ebd., S. 48 ff.
5) Vgl. ebd., S. 58.
6) Vgl. ebd., S. 68.
7) Ebd., S. 72.
8) Vgl. ebd., S. 69.

2. LERCHE/VON PESTALOZZA

LERCHE/VON PESTALOZZA halten den Sachbereich »Bundespost« für enger als den des »Post- und Fernmeldewesens« und darüber hinaus für in geringerem Maße zukunftsoffen.[1] Dadurch wäre der Inhalt der Bezeichnung Bundespost stärker auf die vom Grundgesetzgeber vorgefundene Realität festgelegt.[2] Diese Ansicht wird teilweise mit dem Hinweis darauf, daß sie durch nichts zu belegen sei, kritisiert.[3] Insbesondere würden derart subtile begriffliche Unterscheidungen "... der dynamischen Aufbruchstimmung und dem Neugestaltungswillen des Verfassungsgebers nicht gerecht."[4]

Darüber hinaus schränken LERCHE/VON PESTALOZZA die historische Interpretation dahingehend ein, daß sie nicht zu einer pauschalen Legitimation der vom Verfassungsgeber vorgefundenen Tätigkeitsfelder führen könne.[5] Obwohl die Autoren die Bankgeschäfte der Post nicht als Bestandteil des »Postwesens« anerkennen, halten sie Erweiterungen für durchaus zulässig, sofern sie funktionsnotwendig sind.[6] Dabei wird jedoch zwischen sog. Kern- und Nebenfunktionen unterschieden, wobei letztere grundsätzlich an den status quo von 1949 gebunden seien.[7] LERCHE/VON PESTALOZZA beschreiben das Wesen der Post als »Einrichtung zur Beförderung von Personen, Gütern und Nachrichten«[8] und charakterisieren die Bankgeschäfte als »atypische (Neben-)Funktionen«.[9] Diese Charakterisierung wird insbesondere von EIDENMÜLLER mit dem Hinweis darauf, daß diese Sichtweise mit der historischen Entwicklung des Postwesens nicht vereinbar sei, als unzutreffend herausgestellt.[10]

---

1) Vgl. Lerche, P./Pestalozza, C.v., a.a.O., S. 33.
2) Vgl. ebd., S. 36.
3) Vgl. Großfeld, B., a.a.O., S. 21; Fangmann, H., a.a.O., S. 10 f.
4) Großfeld, B., a.a.O., S. 19.
5) Vgl. Lerche, P./Pestalozza, C.v., a.a.O., S. 35.
6) Vgl. ebd., S. 79.
7) Vgl. ebd., S. 36 f.
8) Vgl. ebd., S. 42.
9) Vgl. ebd., S. 36 u. S. 50.
10) Vgl. Eidenmüller, A., Das Gesetz..., a.a.O., S. 417 f.

3. FANGMANN

FANGMANN verweist insbesondere auf die Entwicklungsgeschichte der Postdienste, um daraus Konsequenzen für den Postbegriff ableiten zu können. Er stellt heraus, daß der Postbegriff infolge technischer und wirtschaftlicher Entwicklungsprozesse "...in tatsächlicher, unterverfassungsrechtlicher und verfassungsrechtlicher Hinsicht starken Veränderungen unterworfen war."[1] Der von OSSENBÜHL hervorgehobene Transport- bzw. Übermittlungseffekt als Abgrenzungskriterium für postalische Aufgaben wird mit dem Hinweis auf einen bereits im 19. Jahrhundert einsetzenden Funktionswandel, durch den die Post die »Ausschließlichkeit des Charakters der Beförderungsanstalt« einbüßte, abgelehnt.[2] Seitdem übernahm die Post verschiedene Ergänzungsfunktionen, z.B. im Giro- und Sparwesen, wobei es sich vor allem um von der Privatwirtschaft unzureichend wahrgenommene Aufgaben handelte.[3]

FANGMANN hält die Aufgaben der Post für "... relativ offen für neue Entwicklungen technischer, ökonomischer, politischer und sozialer Art."[4] Insbesondere geht er davon aus, daß der im Jahre 1949 vorgefundene Entwicklungsstand der Postbankdienste angesichts der vorherigen Entwicklung vom Verfassungsgeber keineswegs starr festgeschrieben werden sollte.[5] Abschließend gelangt er zu folgendem Fazit: "Funktionserweiterungen sind durch Beteiligung der Bundespost am Wettbewerb und durch Erfüllung öffentlicher Aufgaben prinzipiell zulässig."[6]

4. GROSSFELD

Bei GROSSFELD tritt der Gedanke einer »dynamischen Verfassung« in den Vordergrund, die Anpassungen an gewandelte Verhältnisse, welche nicht zuletzt auch durch Veränderungen des gesetzlichen Umfeldes be-

---

1) Fangmann, H., a.a.O., S. 34 f.
2) Vgl. ebd., S. 42.
3) Vgl. ebd., S. 42.
4) Ebd., S. 43.
5) Vgl. ebd., S. 43.
6) Ebd., S. 69.

dingt sein können, durchaus ermöglicht.[1] Angesichts der im Jahre 1949 vorgefundenen besonderen geschichtlichen Situation hält er es für wenig wahrscheinlich, daß der Grundgesetzgeber "...in dieser Aufbruchstimmung und bei der Unüberschaubarkeit der zukünftigen Entwicklung den status quo zementieren wollte."[2] GROSSFELD weist darauf hin, daß der Grundgesetzgeber den Terminus »Postwesen« als verfassungsmäßig offen übernahm, da der Begriff sowohl unter der Verfassung des Deutschen Reichs von 1871 als auch unter der Weimarer Verfassung offen war.[3] Gerade hinsichtlich des damals noch sehr jungen Postsparkassendienstes, der sich infolge von Krieg und Inflation kaum »normal« entwickeln konnte, lag dem Verfassungsgeber kein entsprechender Beurteilungsspielraum vor, dem »festschreibende Konsequenzen für die Zukunft« hätten entnommen werden können.[4]

GROSSFELD führt Gründe für eine zukunftsoffene Interpretation des Begriffs »Postwesens« an, dessen Ausgestaltung in das Ermessen des Gesetzgebers gestellt sei.[5] In bezug auf die Ausfüllung dieser Ermessensspielräume verweist er auf die Regierungsbegründung zum Poststrukturgesetz, insbesondere zu § 1 PostVerfG, wo der Entschluß des Gesetzgebers für eine zukunftsoffene Auslegung des Begriffs zum Ausdruck kommt.[6] Anhand dieser Regierungsbegründung gelangt er ferner zu der Schlußfolgerung, daß sich der Gesetzgeber des Postverfassungsgesetzes für eine Auslegung entscheidet, die bis an die verfassungsrechtlich zulässige Grenze geht.[7]

Rechtliche Grenzen der Erweiterung der Bankdienstleistungen der POSTBANK sieht GROSSFELD dort, wo eine über die »standardisierte Massenabwicklung« hinausgehende Individualberatung erforderlich ist, beispielsweise beim Aktienkauf.[8]

---

1) Vgl. Großfeld, B., a.a.O., S. 21 ff.
2) Ebd., S. 22.
3) Vgl. ebd., S. 23, mit Hinweis auf Lerche, P./Pestalozza, C.v., a.a.O., S. 44 ff.
4) Vgl. Großfeld, B., a.a.O., S. 24 f.
5) Vgl. ebd., S. 21 ff.
6) Vgl. ebd., S. 21 f; 70 ff.
7) Vgl. ebd., S. 70 f.
8) Vgl. ebd., S. 80 ff.

5. KIRCHHOF

KIRCHHOF stellt sich jeglichen Differenzierungsversuchen historisch anerkannter Dienstzweige in Haupt- und Nebenfunktionen und daraus ggf. ableitbaren Erkenntnissen über die Zulässigkeit einer Erweiterung des Wirkungskreises entgegen.[1] Desweiteren hebt er die Bedeutung der teleologischen Auslegung des Art. 87 I GG hervor. Die historische Interpretation sei nicht nur für das gegenständliche Umschreiben von Tätigkeitsfeldern hilfreich, sondern auch bei der Suche nach dem Sinn der Norm.[2] Entscheidend für die Tätigkeitsfelder der POSTBANK ist seiner Ansicht nach die ihr aufgetragene Funktion, so daß sich ein gegenständliches Tätigkeitsfeld mit der allgemeinen Marktentwicklung verschieben könne.[3] Es gehöre unzweifelhaft zu der ihr gestellten Aufgabe, Finanzdienstleistungen im Bereich des Sparens zu erbringen. Daher müsse sie sogar auf das veränderte Kundenverhalten entsprechend reagieren.[4]

KIRCHHOF schränkt den Bereich des »Sparens« jedoch auf solche Sparformen ein, bei denen die Einlage zu einem späteren Zeitpunkt zum Nominalwert zurückgezahlt wird und von vornherein mit einer festen Zinsvereinbarung versehen ist.[5] Mit Hilfe dieser Merkmale grenzt er das »Sparen« vom »Spekulieren« ab. Im Hinblick auf die Begrenzung des Aufgabenkreises der POSTBANK stellt er fest, daß ihr die »Märkte des Spekulierens, Kreditierens und Versicherns« verfassungsrechtlich nicht offenstehen.[6]

---

1) Vgl. Kirchhof, F., Tätigkeitsfelder..., a.a.O., S. 43 f.
2) Vgl. ebd., S. 49.
3) Vgl. ebd., S. 63.
4) Vgl. ebd., insbes. S. 87.
5) Vgl. ebd., S. 53 f.
6) Vgl. ebd., S. 117 f. Einschränkend fügt der Autor hinzu, daß eine »empirisch nachweisbare Veränderung des Sparmarktes«, bei der Formen dieser Bankgeschäfte in den Sparmarkt einfließen, eine andere Beurteilung nach sich ziehen könnte.

VI. Die Bedeutung einer Inhaltsbestimmung des »Sparens« für die Frage der verfassungsrechtlichen Zulässigkeit einer Erweiterung der Leistungskonzeption um neue Anlageformen

An dieser Stelle soll die von KIRCHHOF stammende Formel[1], wonach der POSTBANK »die Märkte des Spekulierens, Kreditierens und Versicherns« verfassungsrechtlich nicht offenstehen, erneut aufgegriffen werden.[2] Da das »Sparen« zum verfassungsrechtlich legitimierten Tätigkeitsbereich der POSTBANK gehört, ist die Abgrenzung zwischen »Sparen« und »Spekulieren« für die Frage der verfassungsrechtlichen Zulässigkeit neuer Anlageformen bedeutsam, so daß es einer näheren inhaltlichen Bestimmung dessen bedarf, was unter Spekulation zu verstehen ist. KIRCHHOF umschreibt den Spekulationsbegriff negativ, in dem er nur solche Leistungsarten dem »Sparen« zuordnet, bei denen die Rückzahlung von Einlagen zum Nominalwert erfolgt und ein fester Zinssatz im voraus vereinbart wird.[3] Eine solche Betrachtungsweise führt zwar zu einer durchaus wünschenswerten Objektivierung der Abgrenzung, trägt aber den ökonomischen Gegebenheiten im Rahmen von Anlageentscheidungen unzureichend Rechnung.

Diese Problematik soll nun anhand eines Beispiels verdeutlicht werden. Dazu stelle man sich das folgende einperiodische Entscheidungsproblem eines Anlegers vor:

- Die Alternative I stellt eine Sparform dar, bei der der Rückzahlungsbetrag fixiert ist. Die Verzinsung dieser Sparform ist dem Anleger im voraus bekannt; sie beträgt 3 % p.a. Diese Konstellation ist typisch für das herkömmliche Kontensparen.

- Bei der Alternative II ist weder der Zinssatz noch der Rückzahlungsbetrag im voraus festgelegt. Der Sparer bildet aufgrund

---

1) Vgl. ebd., S. 117 f; sowie Fußnote 6) auf S. 59.
2) Diese Formel stellt nach Ansicht von Schmidt, R., a.a.O., S. 120, eine »gute Faustregel« dar.
3) Vgl. Kirchhof, F., Tätigkeitsfelder..., a.a.O., S. 54.

der Unsicherheit über den Anlageerfolg mehrwertige Erwartungen. Er hält unter Einbezug der Variabilität des Rückzahlungsbetrages (Rücknahmepreises) eine Gesamtverzinsung von 3, 5, 7 und 9 % p.a. für denkbar und ordnet diesen möglichen Zuständen subjektive Wahrscheinlichkeiten zu. Die beschriebene Konstellation ist für das Investmentsparen, sofern es sich um einen Rentenfonds handelt, typisch.

Aufgrund seiner Begriffsabgrenzung gelangt KIRCHHOF zu der Schlußfolgerung, daß eine Ausgabe von Investmentfonds durch die POSTBANK z.Z. unzulässig ist. Das Investmentsparen gehöre gegenwärtig noch zu den Anlageformen des Spekulierens.[1)]

Das vorstehende Beispiel zeigt nun jedoch auf, daß ein fester Rückzahlungsbetrag als »notwendige« Bedingung für das Zuordnen einer Anlage zum »Sparen« in bestimmten Fällen eine Entscheidungsregel des »Sparers« impliziert, in die ausschließlich Risikogesichtspunkte Eingang finden.[2)] Eine solche Prämisse ist unrealistisch. Anleger orientieren sich bei ihren Entscheidungen stets an Ertragserwartungen und i.d.R. auch an Risikoaspekten. Insofern unterscheidet sich der »typische Sparer« vom »typischen Spekulanten« hinsichtlich des Grades der Risikoscheu, der in seiner individuellen Präferenz zwischen Ertrags- und Risikogesichtspunkten zum Ausdruck kommt.

Entscheidend dafür, ob mit einer bestimmten Sparform spekuliert oder gespart wird, ist primär die ökonomische Intention des jeweiligen Anlegers. Eine inhaltliche Abgrenzung zwischen »Sparen« und »Spekulieren« ausschließlich anhand objektiver Merkmale ist daher grundsätzlich nicht möglich.[3)] Die ökonomische Intention des Anlegers läßt sich jedoch nicht unbedingt an einer gewählten Anlageform messen, da es sich bei der Vermögensanlage im allgemeinen um Portfolioentscheidungen han-

---

1) Vgl. Kirchhof, F., Tätigkeitsfelder..., a.a.O., S. 92 ff; 119; ders., Verfassungsrechtliche Vorgaben..., a.a.O., S. 141.

2) Anderenfalls würde sich hier nämlich nicht nur der »Spekulant«, sondern auch der »Sparer« für die Anlagealternative II entscheiden!

3) Auch ein Rekurs auf Vorschriften des KWG, z.B. auf die bisherigen Sparverkehrsvorschriften, ändert angesichts der andersartigen Zwecksetzung des KWG nichts an dieser Feststellung.

delt. Folglich ergibt sich die Risikoneigung eines Sparers nicht aus dem Risiko der einzelnen Anlageform, sondern aus dem Gesamtrisiko des Portefeuilles.[1] Insbesondere wird man aus den Handlungen eines risikoaversen Investors, der eine Mischung und Streuung seines Vermögens vornimmt, und dabei auch Aktien, Investmentfonds, Gold etc. in sein Portfolio aufnimmt, keineswegs per se eine spekulative Motivation ableiten können.

Selbst wenn die ökonomische Intention des jeweiligen Anlegers außer acht bleibt, erscheint es fragwürdig, eine im voraus bestimmte feste Verzinsung als Voraussetzung für die Zuordnung einer Anlageform zum »Sparen« zugrunde zu legen. Für den Anleger ist nämlich nicht die Nominalverzinsung einer Sparform entscheidend, sondern die Realverzinsung. Sie stellt sich bei gegebener Nominalverzinsung als Funktion der Inflationsrate dar. Der Verfasser ist deshalb der Ansicht, daß der spekulative Charakter einer Festzinsanlage (mit fest vereinbartem Rückzahlungsbetrag) mit Zunahme der zu vereinbarenden Laufzeit steigt, da die künftige Inflationsrate ungewiß ist. Somit kann der spekulative Charakter von Investmentfonds, insbesondere wenn das Fondsvermögen in festverzinslichen Wertpapieren mit kurzen Restlaufzeiten (sog. Kurzläufer) investiert ist, im konkreten Einzelfall geringer sein als beispielsweise bei einem Sparbrief mit längerer Laufzeit.

Als Fazit läßt sich festhalten, daß es aus ökonomischer Sicht grundsätzlich nicht möglich ist, die Grenze zwischen dem »Spekulieren« und dem »Sparen« inhaltlich zu objektivieren. Bezüglich der aus dieser Feststellung resultierenden Konsequenzen für die rechtliche Beurteilung der Zulässigkeit »neuer« Anlageformen der POSTBANK läßt sich daher vermuten, daß die von KIRCHHOF stammende Formel - entsprechend modifiziert - und die von GROSSFELD vertretene Ansicht, nach der die rechtliche Grenze dort ist, wo eine Individualberatung erforderlich wird,[2] nicht allzuweit voneinander entfernt liegen.

---

1) Vgl. zur Portfolio-Theorie: Markowitz, H, Portfolio Selection, in: Journal of Finance, Vol. 7, 1952, S. 77 ff; sowie aus der Vielzahl der Lehrbuchdarstellungen z.B.: Perridon, L./Steiner, M., Finanzwirtschaft der Unternehmung, 7. Aufl., München 1993, S. 240 ff.

2) Vgl. Großfeld, B., a.a.O., S. 88 ff.

Zweiter Teil

Einzelwirtschaftliche Aspekte einer Erweiterung der Bankdienstleistungen der POSTBANK

A. Charakterisierung bankbetrieblicher Leistungspolitik

I. Zum Bedeutungswandel bankbetrieblicher Marktpolitik

Mit dem Übergang von Verkäufer- zu Käufermärkten, der seit Beginn der sechziger Jahre in vielen Wirtschaftszweigen erfolgte und auch das Bankwesen erfaßte, bekam der Absatz vielerorts den Charakter eines Engpaßbereiches für das interne Wachstum von Unternehmungen. Damit rückten marktbezogene Entscheidungen, d.h. Entscheidungen über den Einsatz absatzpolitischer Instrumente, zunehmend in den Mittelpunkt geschäftspolitischer Überlegungen des Bankmanagements.[1] Die in der Folgezeit aufkommende Marketingorientierung, die sich inzwischen konkret in der Philosophie der »Führung der Bank vom Markt her« äußert, stellt eine Reaktion auf die zunehmende Dominanz des Absatzbereichs im Rahmen der betrieblichen Sachfunktionen dar. Dabei hatte der Einzug des Marketing in das Bankwesen zunächst ein vorwiegend volumenorientiertes Denken zur Folge. So war die Tendenz zur Universalisierung des Leistungsangebots und die damit verbundene weitgehende Aufhebung der alten Arbeitsteilung zwischen Sparkassen und Großbanken vor allem Ausdruck eines intensiven Kampfs um Marktanteile, der ein erhebliches Anwachsen der Kapazitäten im technisch-organisatorischen Bereich der Banken sowie eine hohe Bankstellendichte nach sich zog.[2]

Angesichts vielerorts gesättigter Märkte und einer hohen Bankloyalität der Kundschaft gewannen Ende der siebziger Jahre Bemühungen um ein

---

1) Vgl. zum Bedeutungswandel bankbetrieblicher Marktpolitik z.B.: Regli, J., Bankmarketing, Bern / Stuttgart 1985, S. 12 ff; Röhr, H., Potentialorientierte Marketing-Planung im Universalbankbetrieb, Köln o.J., S. 11 f; Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 507 ff; Feldbausch, F.-K., Bankmarketing, München o.J., S. 271 ff.

2) Vgl. Siewert, K.-J., Bankbetriebliche Marktpolitik, Berlin 1983, S. 203 ff.

besseres Ausschöpfen vorhandener Kundenbeziehungen zunehmend an Bedeutung. Zu diesem Zweck setzten viele Banken beim Ausbau der Beratungskapazitäten sowie der Einführung zusätzlicher Dienstleistungen für kleine und mittelgroße Unternehmen, z.B. der Beratung zur Lösung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen, einen Schwerpunkt ihres Bankmarketing. Erst mit der zunehmenden Akzeptanz des Controlling als Managementsystem in den achtziger Jahren wurde die einseitige Wachstumsorientierung in vielen Banken um eine stärker am Ertrag orientierte Geschäftsphilosophie, die das Bankergebnis in den Mittelpunkt geschäftspolitischer Überlegungen stellt, erweitert.[1] Ein solches Vorgehen beinhaltet insbesondere eine Konzentration des Geschäfts auf gewinnbringende Marktsegmente sowie die Einführung kostendeckender Preise in allen Geschäftssparten.

Auch gegenwärtig befindet sich die Bankenlandschaft in einer Phase des Umbruchs. Das Eindringen von Non-Banks und Near-Banks in den Bankenmarkt, die mit der Vollendung des Europäischen Binnenmarktes verbundene EG-weite Vereinheitlichung des Bankenmarktes, die zunehmende Präsenz ausländischer Banken an den inländischen Finanzzentren sowie eine immer engere Kooperation von Banken und Versicherungen sind einige Faktoren, die für die nahe Zukunft eine weitere Intensivierung des Wettbewerbs im Kreditwesen erwarten lassen. Diesen Herausforderungen aktiv zu begegnen, d.h. sich rechtzeitig in der geschäftspolitischen Ausrichtung auf bevorstehende Veränderungen einzustellen, ist eine notwendige Bedingung, um sich künftig in einem verschärften Wettbewerb behaupten zu können. Der bankbetrieblichen Marktpolitik kommt dabei die Aufgabe zu, durch eine zielgerichtete und ausgewogene Kombination der zur Verfügung stehenden marktpolitischen Instrumente den Erfolg von Aktionsprogrammen, die diesen Veränderungen Rechnung tragen, sicherzustellen. Dabei sind die marktbezogenen Aktivitäten letztlich in die strategische Bankplanung eingebunden, denn die in den strategischen Vorgaben zum Ausdruck kommenden langfristigen Zielvorstellungen liefern erst die Bezugspunkte für die Auswahl denkbarer marktpolitischer Handlungsalternativen.[2]

---

1) Vgl. Schierenbeck, H., Ertragsorientiertes Bankmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 1 u. 8 f.

2) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 509 f.

II. Die Leistungspolitik als Instrument bankbetrieblicher Marktpolitik

Die bankbetriebliche Marktpolitik hat Entscheidungen über den Einsatz der zur Verfügung stehenden absatzpolitischen Instrumente zum Gegenstand. Sie wird als Denkhaltung verstanden, die den Markt in das Zentrum der geschäftspolitischen Überlegungen stellt. Die Funktion der bankbetrieblichen Marktpolitik liegt darin, mit Hilfe des vorhandenen Instrumentariums auf die Dispositionen der Marktgegenseite einzuwirken, um vorgegebene marktpolitische Ziele realisieren zu können.[1)]

Zur Systematisierung des absatzpolitischen Instrumentariums hat sich in der Betriebswirtschaftslehre ein Schema, das von GUTENBERG entwikkelt und von NIESCHLAG, DICHTL und HÖRSCHGEN unter dem Gesichtspunkt einer umfassenden Marktpolitik erweitert wurde, weitgehend durchgesetzt. GUTENBERG teilt die marktgestaltenden Maßnahmen der Unternehmung in die Absatzmethoden, die Preispolitik, die Produktgestaltung sowie die Werbung ein.[2)] Die Erweiterung dieser Systematik, die sich in modifizierter Form auch auf Bankbetriebe anwenden läßt, zielt vor allem darauf ab, die Vielfalt denkbarer Einwirkungsmaßnahmen auf die potentiellen und tatsächlichen Nachfrager zu erfassen. Die Autoren unterscheiden folgende Aktionsparameter:[3)]

- Produktpolitik: sie umfaßt vornehmlich die Produkt- und Sortimentsgestaltung sowie Garantieleistungen und bezieht sich somit auf die Leistungssubstanz der Unternehmung. In Bankbetrieben wird zumeist der Begriff »Leistungspolitik«, der die Leistungsarten- und die Leistungsprogrammpolitik umfaßt, verwendet.

- Entgeltpolitik: sie erstreckt sich in Bankbetrieben vor allem auf die Preis- und Konditionenpolitik und bezieht sich damit

---

1) Vgl. Büschgen, H.E., Marketing-Instrumente, in: Stichwörter zum Bank-Marketing, Frankfurt am Main 1980, S. III.III.-1.

2) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band II: Der Absatz, 16. Aufl., Berlin / Heidelberg / New York 1979, S. 104 ff.

3) Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., Marketing, 15. Aufl., Berlin 1988, S. 15 f.; vgl. auch Büschgen, H.E., Marketing-Instrumente, in: Stichwörter zum Bank-Marketing, a.a.O., S. III.III.-1 f.

auf die Abgeltung der Leistungsbereitschaft und Leistungssubstanz.

- Distributionspolitik: als Instrument der Leistungsbereitschaft umfaßt sie insbesondere die Problembereiche der Absatzmethode und der Standortwahl sowie Entscheidungen bezüglich der Betriebsbereitschaft.

- Kommunikationspolitik: sie stützt sich auf die Werbung, die Verkaufsförderung sowie Public-Relations-Angelegenheiten; dieses Instrument bezieht sich somit auf Informationen über die Leistungsbereitschaft, die Leistungssubstanz sowie deren Abgeltung.

Beim Einsatz des vorstehenden Marketinginstrumentariums sind die vielfältigen Interdependenzen zwischen den einzelnen Instrumenten zu berücksichtigen. Demzufolge ist nicht der isolierte Einsatz eines Instrumentes Gegenstand von Optimierungsüberlegungen, sondern der aufeinander abgestimmte Einsatz sämtlicher absatzpolitischer Instrumente. Es ergibt sich somit das Problem, die im Hinblick auf eine bestimmte absatzpolitische Zielsetzung optimale Kombination der einzelnen marktpolitischen Aktionsparameter aufzufinden.[1] Diese Kombination wird in der Literatur als »Marketing-Mix« bezeichnet.

Die optimale Kombination und Einsatzdosierung der einzelnen Instrumente ist primär eine Funktion der zugrunde liegenden Marktstrategien der Bank. So ist beispielsweise eine auf »Produkttreue« abgestellte Marketingstrategie hinsichtlich der Kombination absatzpolitischer Instrumente mit anderen Konsequenzen verbunden als eine auf »Wissenstreue« oder »Problemtreue« beruhende Strategie.[2] Während das Kreditinstitut im Falle einer »produktorientierten Strategie« lediglich als »Materialverkäufer« fungieren würde, d.h. auch langfristig von einem feststehenden Bankleistungsprogramm ausgeht, sind »wissensorientierte

1) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 553 f.
2) Vgl. zu diesen Leitlinien für unternehmerisches Verhalten: Gross, H., Neues Wirtschaftsdenken - Erfolg durch Marketing, Düsseldorf 1967, S. 17 ff; vgl. ferner: Feldbausch, F.-K., a.a.O., S. 278 f; Büschgen, H.E., Marketing-Instrumente, in: Stichwörter zum Bank-Marketing, a.a.O., S. III.III.-3.

Strategien« auf die Erschließung zusätzlicher Anwendungsmöglichkeiten für bereits vorhandenes know how ausgerichtet. FELDBAUSCH führt als Beispiel für eine an der »Wissenstreue« orientierte Strategie die Verwendung der im Rahmen des Eigenhandels der Kreditinstitute erworbenen Kenntnisse für die Kundenberatung im Wertpapiergeschäft an.[1] Bei einer solchen Strategie ist insbesondere der Absatzmethode eine hohe Bedeutung beizumessen. Dagegen steht bei einer primär »problemorientierten Strategie« zumeist die Leistungspolitik im Mittelpunkt der bankbetrieblichen Marktpolitik.[2] Eine an der »Problemtreue« orientierte Strategie basiert auf der Überlegung, daß es nicht Ziel der Kreditinstitute sein kann, Produkte als solche zu verkaufen, sondern stellt den Problemlösungscharakter des Bankproduktes in den Vordergrund.[3] Die »Problemtreue« als Leitlinie für das Handeln der Kreditinstitute betont somit auch die Notwendigkeit einer Anpassung des Leistungsprogramms an veränderte Marktverhältnisse.

Mit den Veränderungen des bankbetrieblichen Umfeldes haben sich die Kreditinstitute immer stärker zum »Problemlöser« entwickelt.[4] Diese strategische Verhaltensweise beinhaltet vor allem die ständige Beschäftigung mit den Kundenproblemen, der gerade in Zeiten sich rasch wandelnder Bedürfnisse eine herausragende Bedeutung zukommt. Dabei dokumentieren die vielfältigen Bemühungen der Banken, durch eine Verfeinerung der kundenorientierten Problemlösungen ihre Wettbewerbssituation zu verbessern, die zentrale Stellung der Leistungspolitik im Rahmen der bankbetrieblichen Marktpolitik.

Der Bedeutungswandel der bankbetrieblichen Marktpolitik ist für die Leistungspolitik der Kreditinstitute mit der Konsequenz verbunden, daß sich die Bank bei der Gestaltung des Leistungsprogramms in erhöhtem Maße an den Bedürfnissen der potentiellen und tatsächlichen Kundschaft zu orientieren hat. Die dafür erforderlichen Prognosen über die Präferenzen und das Nachfrageverhalten kann die Bank mit Hilfe der Methoden der

---

1) Vgl. Feldbausch, F.-K., a.a.O., S. 278 f.
2) Vgl. Büschgen, H.E., Marketing-Instrumente, in: Stichwörter zum Bank-Marketing, a.a.O., S. III.III.-3.
3) Vgl. Feldbausch, F.-K., a.a.O., S. 278 f.
4) Vgl. ebd., S. 279.

bankbetrieblichen Marktforschung erarbeiten. Grundlage sämtlicher marktpolitischer Entscheidungen muß aber in jedem Falle eine umfassende Marktanalyse sein, die nicht nur das Verhalten der Nachfrager nach Bankdienstleistungen zum Gegenstand haben darf, sondern auch das wettbewerbliche Umfeld des Bankbetriebes mit in die Betrachtung einzubeziehen hat. Denn es ist davon auszugehen, daß die Konkurrenz in der Lage ist, die eigenen marktpolitischen Aktivitäten zu konterkarieren, so daß mögliche Reaktionen von Konkurrenten bereits im Rahmen der Entscheidungen über die eigene Vorgehensweise zu berücksichtigen sind.[1)]

III. Entscheidungstatbestände bankbetrieblicher Leistungspolitik

Ausgangspunkt sämtlicher Entscheidungen über die bankbetriebliche Leistungspolitik ist das vorhandene Leistungsprogramm, das unter dem Gesichtspunkt einer marktgerechten Gestaltung nahezu permanent Gegenstand des einen bestimmten Zeitraum umfassenden Planungsprozesses ist.[2)] Dabei umfaßt die Festlegung des Leistungsprogramms nicht nur Entscheidungen über die Programmbreite und -tiefe,[3)] sondern in jüngster Zeit zunehmend auch eine an Zielgruppen orientierte Zusammenfassung von Leistungen zu »Leistungsbündeln«, d.h. die Bildung von Teilleistungsprogrammen für einzelne Kundengruppen.[4)] Neben der Leistungsprogrammpolitik bezieht sich die bankbetriebliche Leistungspolitik auch auf die Leistungsartenpolitik, die sich im Kern mit der Gestaltung der Ausstattungsmerkmale des einzelnen Bankproduktes beschäftigt. Die Programmpolitik hat insbesondere dafür Sorge zu tragen, daß bei der Zusammenstellung der verschiedenen Leistungsarten zu einer Gesamtheit eine für die Bank optimale Leistungskonzeption realisiert

---

1) Vgl. Röhr, H., a.a.O., S. 211 ff.
2) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 531 ff.
3) Während die Programmbreite die Anzahl der vom Kreditinstitut angebotenen Arten von Bankleistungen beschreibt, gibt die Tiefe des Leistungsprogramms Auskunft über die im Programm enthaltenen Varianten einzelner Leistungsarten.
4) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 535.

wird. Damit sind im Rahmen der Programmgestaltung auch die Interdependenzen zwischen den einzelnen Leistungsarten, insbesondere die Zubringereffekte bestimmter Bankdienstleistungen, von Bedeutung.

1. Die Innovation einer Leistungsart

Der Terminus »Innovation einer Leistungsart« beschreibt die Einführung einer Leistung, die bisher noch nicht im Leistungsprogramm der Bank enthalten war und die in ihren Hauptmerkmalen auch nicht mit anderen Leistungsarten der Bank identisch ist.[1] Dabei ist es unerheblich, ob die neu eingeführte Leistungsart auf dem Gesamtmarkt ein Novum darstellt oder ob es sich um eine Folgeinnovation, d.h. eine Imitation von Konkurrenzprodukten, handelt.[2] Gerade im Bankwesen ist die Erweiterung des Leistungsprogramms um Produkte, die ihre Bewährungsprobe bei anderen Instituten bestanden haben, häufig zu beobachten. Das liegt zum einen daran, daß das Risiko einer geringen Marktakzeptanz bei der Neueinführung von Leistungsarten durch eine »adaptive« Vorgehensweise vermindert werden kann. Zum anderen besteht aufgrund der im Bankwesen im allgemeinen hohen Nachahmungsgeschwindigkeit die Möglichkeit, erste Erfahrungen der Wettbewerber im Rahmen der eigenen Leistungsartengestaltung zu verwerten, ohne innovativen Kreditinstituten langfristige Konkurrenzvorsprünge zu verschaffen.[3] Gleichwohl kann sich die Einführung von Marktneuheiten als empfehlenswert erweisen, wenn ein solches Vorgehen als Grundlage für die Verbesserung der Marktposition der Bank dient, beispielsweise auf dem Wege einer Imageförderung.

Die Motive für die Einführung einer neuen Leistungsart, d.h. einer Verbreiterung des Bankleistungsprogramms, sind entweder unternehmensinterner Natur oder durch marktseitige Einflüsse hervorgerufen. Während im Hinblick auf innerbetriebliche Gegebenheiten vor allem Verände-

1) Vgl. Schierenbeck, H., a.a.O., S. 436.
2) Vgl. im Hinblick auf die möglichen Erscheinungsformen von Marktinnovationen vor allem: Budde, R., Marktinnovationen von Universalbanken, Berlin 1983, S. 42 ff.
3) Vgl. Ferstl, C., Bankbetriebliche Diversifikationsstrategien, Berlin 1977, S. 166 ff.

rungen der strategischen Ausrichtung des Kreditinstituts, Überlegungen zur Kapazitätsauslastung sowie Standardisierungsbestrebungen genannt werden können, handelt es sich bei den marktseitigen Gründen für die Einführung einer neuen Leistungsart vornehmlich um die Anpassung des Leistungsangebots an sich wandelnde Kundenbedürfnisse, beispielsweise aufgrund von Veränderungen der wirtschaftlichen oder gesetzlichen Rahmenbedingungen.[1]

2. Die Variation einer Leistungsart

Die »Variation einer Leistungsart« ist dadurch gekennzeichnet, daß wesentliche Ausstattungsmerkmale einer bereits vorhandenen Leistungsart geändert werden.[2] Dabei kann die variierte Leistungsart entweder zusätzlich zu der bisherigen Leistungsart angeboten werden oder diese ersetzen. Unter dem Gesichtspunkt einer an den zunehmend differenzierter werdenden Kundenbedürfnissen ausgerichteten Leistungspolitik ist insbesondere der erste Fall, nämlich die Vertiefung des Leistungsprogramms, von Interesse. So zielt die Variation einer Leistungsart oftmals darauf ab, das Leistungsangebot in stärkerem Maße auf die spezifischen Erfordernisse einzelner Zielgruppen zuzuschneiden.[3] Eine solche »Leistungsartendifferenzierung« ermöglicht eine weitgehend individuelle Kundenansprache, ohne daß dadurch in erheblichem Umfang zusätzliche Kosten entstehen.[4] Leistungsartenvariationen sind im Vergleich zu Innovationen in Bankbetrieben häufig zu beobachten, da es aufgrund der Stofflosigkeit der Bankleistung relativ unproblematisch ist, das vorhandene Leistungsangebot im Hinblick auf einzelne Eigenschaften zu modifizieren. Auf die Problematik einer eindeutigen Abgrenzung zwischen der Variation und der Innovation von Leistungsarten kann an dieser Stelle nur hingewiesen werden.

---

1) Vgl. Kilhey, U., Die Beurteilung des Erfolgs von Bankprodukten als Grundlage produktpolitischer Entscheidungen, Frankfurt am Main 1987, S. 60; Budde, R., Marktinnovationen..., a.a.O., S. 25 ff.
2) Vgl. Spanier, H.-D., a.a.O., S. 122; Büschgen, H.E., Leistungsarten- (Produkt-) politik, in: Stichwörter zum Bank-Marketing, a.a.O., S. III.1.-13 ff.
3) Vgl. Kilhey, U., a.a.O., S. 65.
4) Vgl. ebd., S. 65.

3. Die Elimination einer Leistungsart

Die »Elimination einer Leistungsart« beinhaltet eine Verengung des Bankleistungsprogramms, sofern nicht eine Substitution der eliminierten Leistungsart durch eine neue erfolgt. Die Gründe für die Herausnahme einer Leistungsart aus dem bankbetrieblichen Leistungsprogramm können entweder in unternehmensinternen Gegebenheiten liegen oder durch externe Einflüsse bedingt sein.[1] So läßt sich die mangelnde Rentabilität einer Leistungsart ebenso wie der Wunsch nach einer Kapazitätsfreisetzung in Engpaßsituationen als unternehmensinterne Ursache anführen.[2] Als externe Ursache für Eliminationsüberlegungen kommt vor allem eine Änderung der Bedarfsstruktur der Kunden in Betracht. Darüber hinaus können Veränderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen oder negative Auswirkungen einer bestimmten Leistungsart auf das Image der Bank eine Verengung des Leistungsprogramms auslösen. Im Rahmen von Eliminationsentscheidungen sind Komplementaritätsbeziehungen zwischen einzelnen Leistungsarten zu berücksichtigen, so daß es durchaus sinnvoll sein kann, eine bei isolierter Betrachtung unrentable Leistungsart nicht zu eliminieren, um Absatzeinbußen bei anderen (komplementären) Leistungsarten zu vermeiden.[3]

Im Hinblick auf die Durchführung einer Produktelimination ist zwischen der unverzüglichen Herausnahme des Produkts aus dem Programm und einem allmählichen Auslaufenlassen, beispielsweise durch den Verzicht auf verkaufsfördernde Maßnahmen, zu unterscheiden.[4] Gerade in Bankbetrieben wird vorwiegend die letztgenannte Variante im Rahmen eines Eliminationsvorhabens bevorzugt, um den plötzlichen Abbruch einer Kundenverbindung und mögliche Imageeinbußen zu vermeiden. Als Beispiel für ein solches Vorgehen läßt sich die vielerorts zu beobachtende

1) Vgl. zu den möglichen Gründen für eine Programmverengung: Spanier, H.-D., a.a.O., S. 158 f; Büschgen, H.E., Leistungsarten- (Produkt-) politik, in: Stichwörter zum Bank-Marketing, a.a.O., S. III.1.-18.

2) Es ist z.B. denkbar, daß bestimmte unrentable Kreditleistungen ersatzlos gestrichen werden, wenn eine zusätzliche Kreditvergabe bei rentablen Produkten des Aktivgeschäftes aufgrund der Strukturnorm des Grundsatzes I des BAK nur auf diese Weise ohne eine Erhöhung des haftenden Eigenkapitals erfolgen kann.

3) Vgl. Büschgen, H.E., Leistungsarten- (Produkt-)politik, in: Stichwörter zum Bank-Marketing, a.a.O., S. III.1.-18.

4) Vgl. zu dieser Unterscheidung: Kilhey, U., a.a.O., S. 67 f.

Einstellung des Absatzes von »Sparbüchern mit einer Kündigungsfrist von 48 Monaten« anführen.

4. Zum strategischen Charakter leistungspolitischer Entscheidungen

Entscheidungstatbestände der bankbetrieblichen Leistungspolitik sind grundsätzlich Gegenstand des strategischen Managements der Kreditinstitute.[1] Sie beziehen sich zwar unmittelbar auf die einzelne Leistungsart, können aber aufgrund der vielfältigen Wechselbeziehungen, die zum Entstehen ganzer »Leistungsbündel« führen, nicht von der Leistungsprogrammpolitik isoliert werden.[2] Die Planung des bankbetrieblichen Leistungsprogramms, d.h. die Festlegung der Gesamtheit der Leistungsstrategien, stellt ein wesentliches Objekt der marktorientierten strategischen Bankplanung dar. Vor diesem Hintergrund muß die im Bankwesen teilweise noch vorhandene Beschränkung der marktpolitischen Aktivitäten auf die operative Gestaltung absatzpolitischer Instrumente bedenklich erscheinen. Um die Notwendigkeit der Einbindung leistungspolitischer Überlegungen in das strategische Bankmanagement herauszustellen, soll den geschäftspolitischen Überlegungen zur Gestaltung des Leistungsprogramms der POSTBANK ein Kapitel über die Grundzüge der strategischen Planung in Kreditinstituten vorangestellt werden.

---

1) Vgl. Büschgen, H.E., Leistungsarten- (Produkt-)politik, in: Stichwörter zum Bank-Marketing, a.a.O., S. III.1.-7; ders., Bankbetriebslehre, a.a.O., insbes. S. 535.
2) Vgl. Kilhey, U., a.a.O., S. 68.

B. Grundzüge einer strategischen Planung für Kreditinstitute

I. Zur Notwendigkeit einer strategischen Unternehmensplanung

Mit den beiden Ölpreisschocks der siebziger Jahre, dem durch die Auflösung der Währungsordnung von Bretton Woods bedingten Übergang zu flexiblen Wechselkursen, der anhaltenden Tendenz zu kapitalintensiveren Fertigungsverfahren mit den daraus erwachsenden betrieblichen Risiken sowie einem in seinem Ausmaß weit unterschätzten Strukturwandel, der viele Wirtschaftszweige erfaßte, ergaben sich beträchtliche Veränderungen im Umfeld der Unternehmen, die eine Zunahme der Unsicherheit über die Zukunft zur Folge hatten. Während langfristige Unternehmensplanung zuvor nicht selten lediglich darin bestand, Prognoserechnungen zu erstellen und eine Extrapolation historischer Größen einzelner Zeitreihen vorzunehmen, sahen sich viele Unternehmen in den siebziger Jahren bei der Analyse ihres betrieblichen Umsystems mit bedeutenden Strukturbrüchen konfrontiert, die im Grenzfall sogar einen existenzgefährdenden Charakter aufwiesen. Diese Instabilität der Bedingungen unternehmerischen Handelns, die sich konkret in einer größeren Unsicherheit über die Inputdaten für betriebliche Optimierungskalküle niederschlägt, führte dazu, daß Optimierungsüberlegungen in vielen Betrieben vorübergehend in den Hintergrund traten; statt dessen wuchs nun der Bedarf an konkreten Überlebensstrategien und mit ihm wurde vielerorts die Notwendigkeit einer Erarbeitung strategischer Konzeptionen, die das Unternehmen als Ganzes erfassen, herausgestellt.[1)] Insbesondere bedurfte es in verstärktem Maße der Anwendung von Instrumenten, die es erlauben, strategische Schwächen von Unternehmen frühzeitig aufzuzeigen, um somit die langfristige Existenzsicherung der Unternehmung zu ermöglichen.

Für die Unternehmen der Kreditwirtschaft ergaben sich aus weiteren Veränderungen des betrieblichen Umfeldes, aber auch aus unterneh-

1) Vgl. Albach, H., Strategische Planung und strategische Führung, in: Domsch, M./Eisenführ, F./Ordelheide, D./Perlitz, M., (Hrsg.), Unternehmenserfolg, Festschrift für Walther Busse von Colbe zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1988, S. 1 ff.

mensinternen Gegebenheiten, zusätzliche Einflußfaktoren, die eine zunehmende Komplexität bankbetrieblicher Geschäftstätigkeit zur Folge haben. Dazu gehören insbesondere:[1)]

- nachhaltige Veränderungen auf den Geld- und Kapitalmärkten;
- anhaltende Zahlungsschwierigkeiten vieler Entwicklungsländer;
- zunehmende Konkurrenz durch das Eindringen neuer Wettbewerber in banktypische Geschäfte;
- demographische Einflüsse;
- drastischer Anstieg der Insolvenzen zu Beginn der achtziger Jahre;
- Veränderungen des Anlageverhaltens privater Haushalte;
- starker Anstieg der Kosten, insbesondere der Personalkosten, im technisch-organisatorischen Bereich der Banken;
- Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien im Bankwesen.

Aus dieser gestiegenen Komplexität resultieren höhere Anforderungen an die Unternehmenssteuerung. Das Bankmanagement steht damit vor der Aufgabe, einen Orientierungsrahmen für die Bewältigung komplexer und weitgehend unstrukturierter Planungsprobleme zu entwickeln. Traditionelle Ansätze langfristiger Unternehmensplanung sind dafür nicht hinreichend, weil sie das Problem der Anpassung des Verhaltens am Markt an sich verändernde Umweltbedingungen vernachlässigen.[2)] Durch eine strategische Planung lassen sich relevante Diskontinuitäten des betrieblichen Umsystems im allgemeinen früher aufdecken und können dann hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Unternehmen prognostiziert werden. Auf diese Weise stellen Veränderungen im Unternehmensumfeld nicht unbedingt eine Bedrohung dar, denn durch ein frühzeitiges Erkennen von Diskontinuitäten ergibt sich die Chance, Maßnahmen zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen zu ergreifen.[3)]

---

1) Vgl. z.B. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 561 f; Köllhofer, D., Planung und Controlling, in: Obst, G./Hintner, O., Geld-, Bank- und Börsenwesen, hrsg., von N. Kloten/J.-H. v. Stein, 38. Aufl., Stuttgart 1988, S. 805; Moormann, J., Strategische Bankplanung, in: ZfgK, 43. Jg., 1990, S. 1072; Zapp, H., Bedeutung der Strategischen Planung für die Geschäftspolitik der Banken, in: Krümmel, H.-J./ Rudolph, B., (Hrsg.), Strategische Bankplanung, Frankfurt am Main 1983, S. 34 f.

2) Vgl. Hammer, R.-M., Unternehmensplanung, 4. Aufl., München 1991, S. 114 f.

3) Vgl. Henzler, H., Von der strategischen Planung zur strategischen Führung: Versuch einer Positionsbestimmung, in: ZfB, 58. Jg., 1988, S. 1300.

II. Die Stellung der strategischen Planung im Rahmen der unternehmerischen Gesamtplanung

Die Planung stellt ein Instrument der Unternehmensführung dar, bei dem sich die beteiligten Akteure aktiv mit der Zukunft der Unternehmung auseinandersetzen; sie umfaßt sowohl das Aufzeigen von Handlungsalternativen als auch die Vorbereitung und das Treffen von in die Zukunft gerichteten Entscheidungen. Ohne auf die Vielzahl der in der Literatur enthaltenen Definitionen im einzelnen einzugehen, wird Planung hier in Anlehnung an GÄLWEILER als geistiger Prozeß verstanden, durch den zukünftige Gegebenheiten, Wirkungen und Wechselbeziehungen überschaubar werden sollen und der primär auf eine Erhöhung der Effizienz des unternehmerischen Handelns abzielt.[1] Systematische Planung steht damit in krassem Gegensatz zur Improvisation, bei der Entscheidungen lediglich als Reaktion auf bereits eingetretene Ereignisse möglich sind.[2]

Aus der Zukunftsbezogenheit ergibt sich jedoch ein generelles Problem jeder Planung, nämlich die damit verbundene Ungewißheit über künftige Ereignisse. Es ist deshalb zweckmäßig, für jede Handlungsalternative mehrere mögliche Konsequenzen zu berücksichtigen. So können z.B. erforderliche Prognosen mehrwertig abgegeben werden, d.h. es werden von vornherein mehrere Verläufe für die Entwicklung der zu prognostizierenden Größen in Betracht gezogen. Auf diese Weise läßt sich die Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung bestimmter Daten systematisch in die jeweiligen Entscheidungskalküle mit einbeziehen. Damit wird auch deutlich, daß Planung nicht auf die Beseitigung, sondern auf die Bewältigung der Unsicherheit ausgerichtet ist.[3]

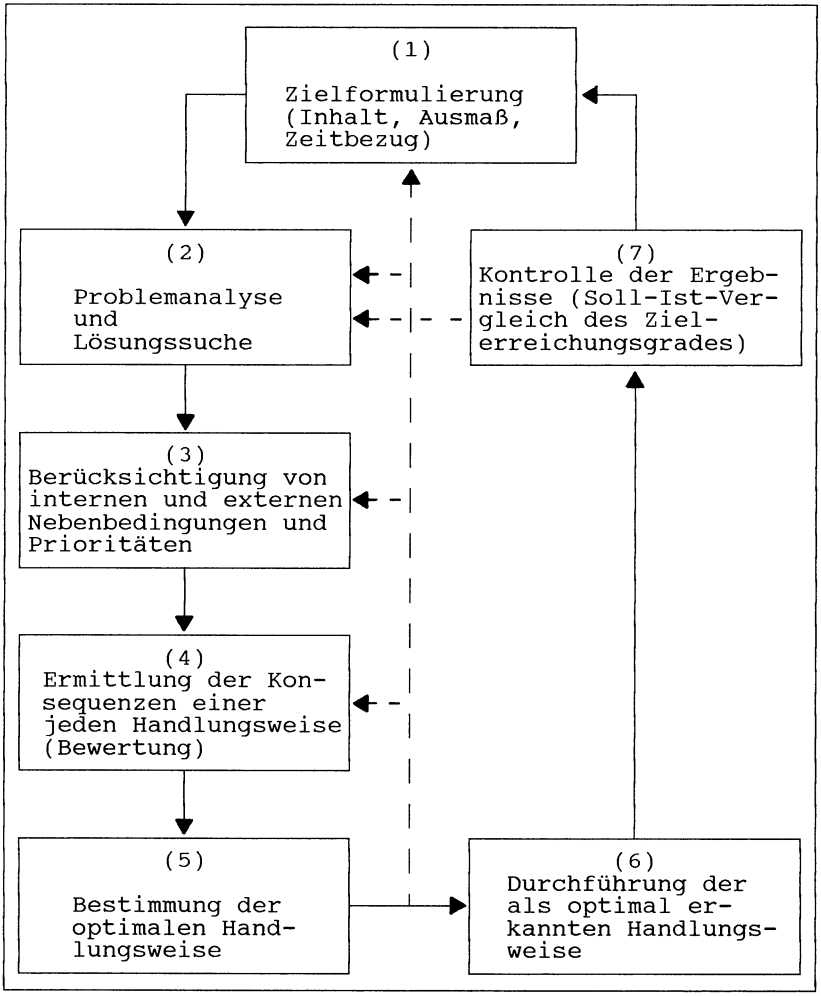
In Abb. 3 wird der Ablauf des Planungsprozesses in allgemeiner Form dargestellt. Dabei zeigt sich die enge Beziehung zwischen den Führungsfunktionen Planung und Kontrolle, die sich vor allem daraus ergibt, daß der Erfolg planerischer Aktivitäten erst durch die Überprüfung der Aus-

---

1) Vgl. Gälweiler, A., Unternehmensplanung, Frankfurt am Main / New York 1986, S. 29 ff.
2) Vgl. Hammer, R.-M., a.a.O., S. 15; Koch, H., Integrierte Unternehmensplanung, Wiesbaden 1982, S. 5.
3) Vgl. Hammer, R.-M., a.a.O., S. 17.

führungsergebnisse beurteilt werden kann. Die Kontrolle ermöglicht zudem das Entstehen von Rückkoppelungsprozessen, indem sie der Planung Informationen über evtl. Abweichungen zur Verfügung stellt und somit wichtige Impulse zur Verbesserung der Planung liefert.

Abbildung 3: Die Phasen des Planungsprozesses



Quelle: Kuhn, A., Unternehmensführung, 2. Aufl., München 1990, S. 16.

Da es sich bei der Unternehmensplanung im allgemeinen um eine umfangreiche Aufgabe handelt, die die Arbeitskapazität der Geschäftsführung in hohem Maße beansprucht und zudem detaillierte Informationen aus allen Unternehmensbereichen erfordert, empfiehlt es sich, die Gesamtplanungsaufgabe in verschiedene - nicht gleichrangige - Teilplanungen zu zerlegen. Es entsteht so eine hierarchische Ordnung von Plänen, bei der beispielsweise jede Planungsstufe das Entscheidungsfeld untergeordneter Stufen mit bestimmt.[1] Durch die Aufspaltung der Gesamtplanungsaufgabe auf die oberste Unternehmensleitung sowie verschiedene Unterinstanzen läßt sich eine Kombination zentraler und dezentraler Planungsmomente realisieren, die den Anforderungen an ein unternehmerisches Planungssystem[2] in hinreichendem Maße Rechnung trägt.[3] Ausgehend von der so verstandenen Konzeption einer hierarchischen Unternehmensplanung, bei der die Aufspaltung der Planung nach dem Kriterium des Detailliertheitsgrades erfolgt, lassen sich folgende Planungsstufen unterscheiden.[4]

- Strategische Planung: sie stellt eine globale Gesamtplanung der Unternehmung dar. Ihre Zuständigkeit liegt demzufolge bei der Unternehmensleitung. Im einzelnen hat sie vor allem die Erarbeitung und Festlegung von Strategien zum Gegenstand, wobei der Planung des Produktionsprogramms[5] eine herausragende Bedeutung beigemessen werden kann. Der Planungshorizont, der Auskunft über die zeitliche Reichweite der Planung gibt, liegt bei der strategischen Planung im allgemeinen zwischen 4 und 10 Jahren.

- Operative Planung: sie ist für die Umsetzung der formulierten Strategien in konkrete Aktionen verantwortlich. Es erfolgen de-

---

1) Vgl. Schneeweiß, C., Hierarchische Planung, in: wisu, 18. Jg., 1989, S. 564 ff; Kuhn, A., a.a.O., S. 77 ff.
2) Vgl. im Hinblick auf die Planungsanforderungen im einzelnen: Koch, H., Integrierte Unternehmensplanung, a.a.O., S. 18 ff.
3) Vgl. ebd., S. 32.
4) Vgl. ebd., S. 35 ff.
5) Bei Dienstleistungsbetrieben wird hier zumeist vom »Leistungsprogramm« gesprochen. Im folgenden werden beide Bezeichnungen synonym verwendet.

taillierte Planungen bei den einzelnen Geschäftsbereichen bzw. Tochtergesellschaften auf der Grundlage der strategischen Vorgaben. Im Rahmen der operativen Planung sind beispielsweise Entscheidungen über Produktionsmengen einzelner Produkttypen, die Nutzungsdauer von Anlagen sowie Rationalisierungsmaßnahmen zu treffen. Der Planungshorizont beträgt i.d.R. zwei bis vier Jahre.

- Taktische Planung: sie stellt die unterste Stufe im Rahmen der hierarchischen Planung dar. Ihre Aufgabe liegt im Vollzug operativer Pläne durch detaillierte Festlegung des Unternehmensgeschehens, insbesondere des Einsatzes der bereitstehenden Ressourcen. Die Zuständigkeit für die taktische Planung, die sich zumeist auf ein Jahr erstreckt, liegt bei den jeweiligen Leitungen der Funktionsabteilungen.

Bei der Erstellung von Plänen ist grundsätzlich darauf zu achten, daß die Pläne der einzelnen Unternehmensbereiche in einer Reihenfolge erstellt werden, die den jeweiligen Abhängigkeiten von anderen Teilplänen Rechnung trägt. Probleme ergeben sich hier insbesondere daraus, daß zwischen einzelnen betrieblichen Teilplänen wechselseitige Abhängigkeiten bestehen, die im Falle weitgehend isolierter Teilplanungen für einzelne Unternehmensbereiche nicht erfaßt werden. Neben der durch die Mehrstufigkeit des Planungssystems bedingten vertikalen Koordination der Pläne bedarf es folglich auch einer horizontalen Planabstimmung, um die vielfältigen Interdependenzen zwischen betrieblichen Teilplänen der gleichen hierarchischen Ebene zu erfassen und Inkonsistenzen zwischen einzelnen Teilplanungen zu vermeiden.[1] Die mit der Erstellung isolierter Teilplanungen verbundenen Nachteile lassen sich nur durch eine integrierte Unternehmensplanung, bei der eine wiederholte Abstimmung der Pläne bei der obersten Unternehmensleitung bzw. den Leitungen einzelner Geschäftsbereiche erfolgt und das Unternehmensgeschehen somit im ganzen festgelegt wird, vermeiden.[2]

---

1) Vgl. Kuhn, A., a.a.O., S. 86 ff.
2) Vgl. Koch, H., Integrierte Unternehmensplanung, a.a.O., S. 9.

III. Wesen und Prozeß der strategischen Planung

Die zunehmende Verbreitung der strategischen Planung in den vergangenen beiden Jahrzehnten ist vor allem vor dem Hintergrund der Notwendigkeit einer langfristigen Sicherung der Überlebensfähigkeit der Unternehmung in Zeiten rascher Umweltveränderungen zu verstehen. Da es sich bei der langfristigen Unternehmenssicherung nicht zuletzt um ein Problem der Anpassungsfähigkeit an sich wandelnde Märkte handelt, ist der Anpassungsgeschwindigkeit der Planung an Veränderungen relevanter Daten der Unternehmensumwelt eine hohe Priorität einzuräumen. Diese Anpassungsfähigkeit kann durch ein elastisches Planungssystem, das durch die Möglichkeit von Planrevisionen beim Eintreten unerwarteter Umweltzustände gekennzeichnet ist, sichergestellt werden.[1] Je elastischer das Planungssystem ist, desto besser ist das Unternehmen im allgemeinen auch auf die Bewältigung des Unerwarteten vorbereitet.[2] Voraussetzung für die Anpassungsfähigkeit der Planung ist die Aufspaltbarkeit des Planungsvorgangs in mehrere zeitlich aufeinanderfolgende Entscheidungsphasen und das Aufschieben von Teilentscheidungen auf spätere Perioden. Die Forderung nach einer hohen Planungselastizität beruht auf der Überlegung, daß sich grundsätzlich nicht alle möglichen Umweltzustände im voraus erfassen lassen, so daß in jedem Falle ein Spielraum für kurzfristige Planänderungen vorhanden sein sollte.[3]

Mit den Bemühungen, die Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen im Rahmen des Planungsvorgangs zu erfassen, wird deutlich, daß die

---

1) Vgl. Koch, H., Integrierte Unternehmensplanung, a.a.O., S. 22.

2) Vgl. Dinkelbach, W., Flexible Planung, in: Szyperski, N., (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 9, Stuttgart 1989, Sp. 510.

3) Häufig wird zur Berücksichtigung der Unsicherheit statt dessen eine »flexible Planung« vorgeschlagen. Dabei werden zukünftige Entscheidungen im Rahmen eines mehrstufigen Entscheidungsprozesses anhand von Entscheidungsregeln von einem jeweils eingetretenen Umweltzustand abhängig gemacht. Der Vorteil dieses Konzepts liegt darin, daß es den späteren Zugang von Informationen von vornherein in Betracht zieht und somit Anpassungsmaßnahmen bereits im voraus in Form von Eventualentscheidungen eingeplant werden. Gleichwohl ist die Verwendung des Konzepts der »flexiblen Planung« nicht zwangsläufig mit einer hohen Planungselastizität verbunden; vgl. dazu insbes.: Hax, H./Laux, H., Flexible Planung - Verfahrensregeln und Entscheidungsmodelle für die Planung bei Ungewißheit, in: ZfbF, 24. Jg., 1972, S. 318 ff.

Ausrichtung auf die unternehmensspezifischen Umweltbedingungen zentraler Bestandteil einer strategischen Planung, die auf die langfristige Unternehmenssicherung abzielt, sein muß. Dazu gehört auch die Einrichtung von Frühwarnsystemen, um kritische Umwelttrends, die sich nach ANSOFF bereits lange zuvor in Form »schwacher Signale« ankündigen, frühzeitig erkennen und hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Unternehmung auswerten zu können.[1)]

Kurzfristig ist es Aufgabe der Liquiditätssteuerung, die Überlebensfähigkeit der Unternehmung zu gewährleisten, denn der Ausfall der Zahlungsfähigkeit gefährdet den Fortbestand der Unternehmung. Die Steuerung der Liquidität ist jedoch nicht ausreichend, um die Unternehmensexistenz zu gewährleisten, wenn die Unternehmung am Markt nicht erfolgreich tätig ist. So wäre die Liquiditätssteuerung z.B. im Falle einer andauernden Verlustsituation, die liquiditätsbelastende Effekte mit sich bringt, hoffnungslos überfordert, wenn nicht bereits im Rahmen der Erfolgsplanung eine Gegensteuerung erfolgen würde. Der Erfolg schafft somit erst die Voraussetzungen für die Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit, d.h. die Erfolgssteuerung fungiert als Vorsteuerung der Liquiditätssicherung.

Dieses Prinzip der Vorsteuerung einer nachgelagerten Steuerungsgröße durch eine übergeordnete Steuergröße läßt sich nun analog auf die Beziehung zwischen der unmittelbaren Erfolgssteuerung und der strategischen Planung übertragen.[2)] Da strategische Entscheidungen grundsätzlich weit in die Zukunft gerichtet sind, reichen die erfolgswirtschaftlichen Daten des internen Rechnungswesens nämlich als Steuerungsgrößen für das Unternehmen nicht aus. Das liegt vor allem daran, daß der Erfolg als Steuerungsgröße viel zu spät auf nachhaltige Veränderungen

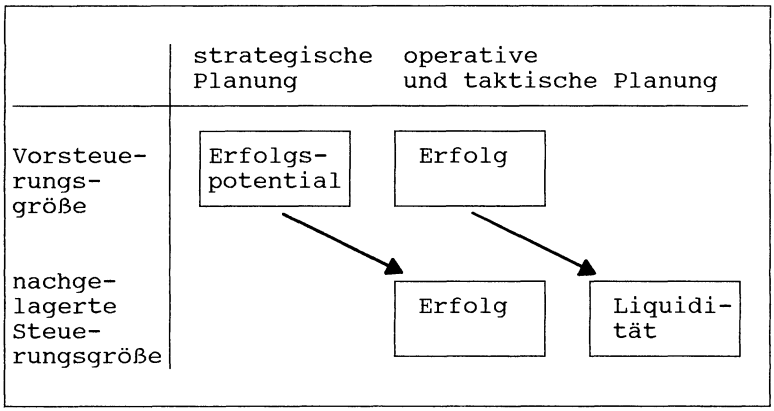
---

1) Vgl. Ansoff, I.-H., Managing Surprise and Discontinuity - Strategic Response to Weak Signals, in: ZfbF, 28. Jg., 1976, S. 129 ff; vgl. zur Weiterentwicklung des Konzepts: ders., Strategic Issue Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 1, 1980, S. 131 ff.

2) Vgl. zum Prinzip der Vorsteuerung: Gälweiler, A., Unternehmenssicherung und strategische Planung, in: ZfbF, 28. Jg., 1976, S. 362 ff; vgl. ferner: Strasser, H., Vorsteuerung des Unternehmenserfolges, in: Domsch, M. / Eisenführ, F. / Ordelheide, D. / Perlitz, M., (Hrsg.), Unternehmenserfolg, Walther Busse von Colbe zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1988, S. 377 ff.

der Unternehmensumwelt, die sich auf die Leistungspotentiale der Unternehmung auswirken, reagiert. Damit zeigt sich die Notwendigkeit einer dem Erfolg vorgeschalteten Steuerungsgröße, die es der Unternehmung ermöglicht, erforderliche Anpassungsmaßnahmen bereits einzuleiten, bevor der Erfolg beeinträchtigt wird. Diese Steuerungsgröße wird in Anlehnung an GÄLWEILER als Erfolgspotential bezeichnet.

Abbildung 4: Das Prinzip der Vorsteuerung



Aus diesen Überlegungen läßt sich der primäre Zweck einer strategischen Planung ableiten; er liegt nach GÄLWEILER in der Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotentialen.[1] Damit läßt sich die unmittelbare Erfolgssteuerung eindeutig von den Aufgaben einer strategischen Planung abgrenzen. Ihr Zweck liegt in der Ausschöpfung von Erfolgspotentialen durch Realisierung eines hohen Erfolgs, ohne daß dadurch künftige Erfolgspotentiale gefährdet werden.[2]

Als Instrument einer langfristig angelegten Unternehmenssicherung kommt der strategischen Planung in erster Linie die Aufgabe zu, die

1) Vgl. Gälweiler, A., Unternehmensplanung, a.a.O., S. 149; ders., Unternehmenssicherung..., a.a.O., S. 371.
2) Vgl. ders., Unternehmenssicherung..., a.a.O., S. 371.

künftige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung sicherzustellen und nach Möglichkeit sogar auszubauen. Folglich kann unter einem Erfolgspotential die Fähigkeit der Unternehmung, die dafür notwendigen Voraussetzungen zu schaffen, verstanden werden, wobei sich die Erfolgspotentiale sowohl auf produkt- als auch auf markt- und betriebsbezogene Fähigkeiten richten können.[1] Als Beispiele für Erfolgspotentiale lassen sich im Vergleich zu den Wettbewerbern qualitativ hochwertige Produkte, die Befähigung zu einer erstklassigen Kundenberatung und eine besonders schlagkräftige Verkaufsorganisation anführen.[2]

Die Orientierung an Erfolgspotentialen bringt es mit sich, daß die Unternehmensführung regelmäßig zu überprüfen hat, ob die Märkte und Marktsegmente, auf denen die Unternehmung tätig ist, auch künftig unter Wachstums- und Rentabilitätsaspekten hinreichend attraktiv sein werden. Ist dieses nicht der Fall, so stellt sich die Frage, ob die zur Verfügung stehenden Ressourcen besser anderweitig eingesetzt werden sollten. So gilt es, nach langfristig besonders lukrativen Marktsegmenten Ausschau zu halten und die Investitionspolitik gezielt daran auszurichten, in diesen Segmenten nachhaltige Wettbewerbsvorteile gegenüber potentiellen und tatsächlichen Konkurrenten aufzubauen.[3]

Im Mittelpunkt der strategischen Planung steht die Formulierung von Strategien, die auf der Grundlage einer Umweltanalyse die spezifischen Stärken und Schwächen der Unternehmung und des jeweiligen Geschäftsfeldes berücksichtigen. Auf der Ebene der Gesamtunternehmung dienen Strategien vor allem der Festlegung einer langfristigen Entwicklungsrichtung sowie als Basis für die Zuteilung von Ressourcen.[4] Eine Unternehmensstrategie muß Aussagen über künftige Betätigungsfelder enthalten, da der für die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen er-

---

1) Vgl. Zäpfel, G., Strategisches Produktions-Management, Berlin / New York 1989, S. 10.
2) Vgl. ebd., S. 11.
3) Vgl. Schimmelmann, W.v., Strategische Geschäftsfeldkonzeptionen in Banken, in: Krümmel, H.-J./Rudolph, B., (Hrsg.), Strategische Bankplanung, Frankfurt am Main 1983, S. 173; Hinterhuber, H.-H., Strategische Unternehmungsführung I: Strategisches Denken, 5. Aufl., Berlin/New York 1992, S. 162 ff.
4) Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G., Management, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 131; Schreyögg, G., Unternehmensstrategie, Berlin 1984, S. 90; Hinterhuber, H.-H., Strategische Unternehmungsführung I:..., a.a.O., S. 161 ff.

forderliche Zeitraum in vielen Fällen erheblich ist. Zudem lassen sich Versäumnisse bei der strategischen Planung aufgrund des langfristigen Charakters strategischer Entscheidungen durch nachfolgende Entscheidungen des operativen Bereichs im allgemeinen nicht mehr nachholen.[1)]

Als Objekt strategischer Bankplanung steht zumeist die Geschäftsfeldpolitik und damit eng verbunden die Leistungsprogramm- und Potentialplanung im Zentrum des Interesses.[2)] Da die strategische Planung primär marktorientiert ist, nehmen Absatzstrategien im Rahmen der Geschäftsfeldpolitik eine herausragende Stellung ein. Die aus den Geschäftsfeldplanungen hervorgehenden Strategien sind auf die Besonderheiten in einzelnen Marktsegmenten abgestellt und demzufolge wesentlich konkreter abgefaßt als die Gesamtunternehmensstrategie. Da die Strategien für einzelne Geschäftsfelder in vielen Fällen mit Auswirkungen auf andere Geschäftsfelder verbunden sein werden, bedarf es einer Koordination der geschäftsfeldbezogenen Teilplanungen, die im Rahmen der strategischen Gesamtunternehmensplanung erfolgen muß.[3)] Damit stellt sich die Frage, wie die hierarchischen Ebenen der strategischen Planung, nämlich die Geschäftsfeldplanungen und die Unternehmensgesamtplanung, miteinander verbunden sind.

KOCH unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen der strategischen Vorplanung und der strategischen Gesamtplanung.[4)] Im Rahmen der strategischen Vorplanung werden auf der Ebene der einzelnen Geschäftssektoren[5)] vorläufige Strategien festgelegt, die der Unternehmensleitung als Vorschläge einzureichen sind. Dabei handelt es sich um - aus der Sicht der Gesamtunternehmung - suboptimale Strategien, die von der Unternehmensleitung danach beurteilt werden, ob sie bestimmte Mindestanforderungen in bezug auf die Gewinnträchtigkeit und

---

1) Vgl. Gälweiler, A., Unternehmensplanung, a.a.O., S. 149.
2) Vgl. Büschgen, H.E., Strategische Bankunternehmensplanung und Geschäftsfeldplanung, in: B.Bl., 32. Jg., 1983, S. 276.
3) Vgl. ders., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 584.
4) Vgl. zu den folgenden Ausführungen: Koch, H., Integrierte Unternehmensplanung, a.a.O., S. 75 ff.
5) Anstelle von Geschäftsfeldern wird in der Literatur z.T. von Geschäftssektoren gesprochen, um zu verdeutlichen, daß es sich nicht um eine organisatorische, sondern um eine marktanalytische Einheit handelt.

die Gewinnsicherheit erfüllen. Die Vorselektion dient der Entlastung der Programmplanung, die den Kern der strategischen Gesamtplanung darstellt. Auf der Grundlage dieser Vorschläge wird die Gesamtheit der zu realisierenden Aktivitäten anschließend festgelegt. Dieses ist Aufgabe der strategischen Gesamtplanung, die den Vorplanungen übergeordnet ist. Auf diese Weise erfolgt eine Integration möglicher Produktstrategien der Geschäftssektoren in die Gesamtstrategien der Unternehmensleitung.

Im Hinblick auf die Gestaltung des Planungsprozesses kann insbesondere zwischen synoptischen, d.h. zielorientierten und gesamtunternehmensbezogenen Ansätzen, und inkrementalen Planungsansätzen unterschieden werden.[1] Während beim synoptischen Modell eine Ableitung von Strategien aus einer ganzheitlich orientierten Zielformulierung erfolgt, steht beim inkrementalen Ansatz die Lösung von Teilproblemen im Vordergrund. Dabei wird eine gegenwärtig verfolgte Strategie daraufhin untersucht, ob sie aufgrund der durchgeführten Analysen beibehalten oder modifiziert werden sollte. Das Gesamtkonzept ergibt sich beim inkrementalen Ansatz aus dem Zusammenfügen der für die einzelnen Teilbereiche erstellten Problemlösungen.

Bei einer synoptischen Vorgehensweise werden alternative Maßnahmen zur Erreichung zuvor festgelegter Ziele erarbeitet, wobei der Bewertungsprozeß von Handlungsalternativen vorwiegend auf analytischem Wege erfolgt. Dieser - auf einer ganzheitlichen Problemsicht aufbauende - Ansatz stellt die Erarbeitung eines gewünschten Zustandes in den Mittelpunkt des Planungsvorgangs und ist somit in stärkerem Maße antizipativ orientiert.[2] Ein wesentlicher Vorteil der synoptischen Ansätze liegt in der durch die Vorgehensweise bedingten größeren Kreativität und der daraus resultierenden innovativen Orientierung bei der Entwicklung von Strategien. Damit stellen sie jedoch auch höhere Anforde-

---

1) Vgl. zu dieser Unterscheidung vor allem: Zahn, E., Strategische Planung zur Steuerung der langfristigen Unternehmensentwicklung, Berlin 1979, S. 113 ff; Picot, A./Lange, B., Strategische Planung: synoptisch oder inkremental?, Wirkungsanalyse zweier Planungskonzeptionen im Laborexperiment, Hannover 1978.

2) Vgl. dazu insbesondere: Picot, A./Lange, B., a.a.O., S. 5 ff; vgl. auch: Kreikebaum, H., Strategische Unternehmensplanung, 4. Aufl., Stuttgart / Berlin / Köln 1991, S. 120 f.

rungen an Qualifikation und Kreativität der planenden Akteure. Allerdings handelt es sich bei dem Versuch einer ganzheitlichen Systemerfassung mit zentraler Systemlenkung um kein besonders realistisches Vorhaben, so daß man infolge der Komplexität des Planungsprozesses in der Praxis kaum ohne die der inkrementalen Methode immanenten Fehlerkorrektur - z.B. bei überraschend eingetretenen Umweltveränderungen - auskommen wird.[1)]

Als Synthese der beiden Planungsansätze wird teilweise ein heuristisch-systemorientierter Planungsansatz, bei dem die rein analytische Betrachtungsweise des synoptischen Ansatzes um die mehr intuitiven Elemente des inkrementalen Ansatzes ergänzt wird, vorgeschlagen.[2)] Auf diese Weise läßt sich die auf der ganzheitlichen Erfassung des Systems basierende Rationalität des Planungsprozesses durchaus mit einem auf Erfahrung beruhenden intuitiven Verhalten der Planer sinnvoll verbinden. Ein wesentlicher Vorteil des heuristisch-systemorientierten Ansatzes liegt darin, daß er durch die Integration adaptiver Verhaltensweisen flexibler ist als der synoptische Ansatz und dennoch die Nachteile der inkrementalen Methode, insbesondere die mit einem nur »reaktiven« Handeln verbundene geringere Erfolgswirksamkeit der Planung, weitgehend vermeidet.[3)] Dennoch beruht die folgende Darstellung des strategischen Planungsprozesses auf einer synoptischen Vorgehensweise, um die Notwendigkeit einer Berücksichtigung unternehmerischer Gesamtzusammenhänge im Rahmen der strategischen Planung zu verdeutlichen.

Ausgangspunkt der strategischen Planung ist das Zielsystem der Unternehmung, das die verschiedenen Einzelziele sowie ein Beziehungsgeflecht dieser Ziele umfaßt. Die Zielbildung dient der Beschreibung erstrebenswerter Zustände und ist somit der Maßnahmenentscheidung vorgelagert. Allerdings werden bei der Zielfestlegung nur generelle Ziele für das Handeln der Unternehmung der Formulierung von Strategien vor-

---

1) Vgl. Zahn, E., Strategische Planung..., a.a.O., S. 116 ff.
2) Vgl. ebd., S. 121 ff; ders., Entwicklungstendenzen und Problemfelder der strategischen Planung, in: Bergner, H., (Hrsg.), Planung und Rechnungswesen in der Betriebswirtschaftslehre, Festgabe für G. von Kortzfleisch, Berlin 1981, S. 159 f.
3) Vgl. ders., Strategische Planung..., a.a.O., S. 121 ff.

angestellt, da sich konkrete inhaltliche Handlungsziele natürlich erst aus den gewählten Strategien ableiten lassen.[1)]

Grundsätzlich gilt für marktwirtschaftliche Wirtschaftsordnungen, daß Gewinnziele im Rahmen unternehmerischer Zielsysteme eine herausragende Stellung einnehmen. Auch bei öffentlichen Unternehmen, denen i.d.R. »Leistungsziele« vorgegeben sind, enthält der Zielkatalog oftmals ein Gewinnziel. Dieses ist jedoch primär auf die Erfüllung des öffentlichen Auftrags gerichtet und somit den Auftragszielen untergeordnet.[2)] Neben die Gewinnziele treten im allgemeinen weitere Ziele, z.B. Wachstumsziele, leistungswirtschaftliche Ziele, soziale Ziele und Sicherungsziele, wobei letztere häufig den Charakter von Restriktionen haben. Zu diesen Nebenbedingungen gehört auch die Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts, denn wenn die finanziellen Zuflüsse die Abflüsse nicht decken, kann der Betrieb nicht dauerhaft existieren. Die verschiedenen Einzelziele sind schließlich zu einem Zielsystem zusammenzufassen, wobei im Falle von Zielkonkurrenzen eine Rangordnung zu erstellen ist, aus der die Zielprioritäten hervorgehen.

Da in größeren Unternehmen i.d.R. eine Vielzahl von Personen am Zielbildungprozeß beteiligt ist, muß damit gerechnet werden, daß heterogene Interessen aufeinanderprallen, die einen Konsens bei der Zielfindung erschweren. Zudem ist davon auszugehen, daß auch individuelle Ziele der am Unternehmen interessierten Personen (z.B. Aktionäre, Arbeitnehmer, Vorstand, staatliche Aufsichtsorgane) mit den Zielen für den Bankbetrieb um die Autorisierung als bankbetriebliches Ziel konkurrieren.[3)] Dabei sei an die These, nach der die Trennung zwischen Eigentum und Geschäftsführung in großen Publikumsgesellschaften ein weitgehend autonomes Management mit einem großen Spielraum zur Verfolgung persönlicher Ziele (z.B. Macht, Prestige, Sicherheit) mit sich

---

1) Vgl. Schreyögg, G., a.a.O., S. 87.

2) Vgl. z.B. hinsichtlich der Sparkassen: Schmitz, P.-H., Planung und Realisierung der Zielkonzeption am Beispiel des Sparkassensektors, in: Deppe, H.-D., (Hrsg.), Bankbetriebliches Lesebuch, Ludwig Mülhaupt zum 65. Geburtstag, Stuttgart 1978, S. 259 ff.

3) Vgl. z.B. Eilenberger, G., a.a.O., S. 355.

bringt, erinnert.[1] Damit wird auch deutlich, daß die in der traditionellen mikroökonomischen Theorie verankerte Vorstellung hinsichtlich der Gewinnmaximierung als alleinige Zielsetzung des Unternehmens den Prozeß der unternehmerischen Zielbildung nicht adäquat widerspiegelt.

Die Bedeutung der expliziten Formulierung eines Zielsystems ergibt sich vor allem daraus, daß Ziele Leitmaximen unternehmerischen Handelns darstellen. In ihnen schlägt sich sowohl die Unternehmenskultur als Gesamtheit gemeinsamer Wert- und Normenvorstellungen, die dem Verhalten der Organisationsmitglieder zugrunde liegt, als auch das unternehmerische Leitbild nieder.[2] Das unternehmerische Leitbild umfaßt insbesondere handlungsleitende Geschäftsprinzipien sowie Grundsätze über das Verhalten der Unternehmung in seiner Umwelt.[3]

In der zweiten Phase des strategischen Planungsprozesses werden die marktbezogenen Geschäftsaktivitäten der Unternehmung in Sektoren zerlegt, in denen sinnvoll strategisch geplant werden kann. Es hat sich nämlich gezeigt, daß die Überschaubarkeit und Handhabbarkeit strategischer Problemstellungen infolge ihrer hohen Komplexität auf gesamtbetrieblicher Ebene in den meisten Fällen kaum noch gegeben ist.[4] Die Aufteilung der Marktaktivitäten, die mit einer Zerlegung komplexer strategischer Problemstellungen in besser handhabbare Teilprobleme verbunden ist, ermöglicht die Bestimmung strategischer Geschäftsfelder.[5] Darunter können ganz allgemein abgrenzbare produkt- und marktbezogene Teilbereiche der Unternehmung verstanden werden. Für die Bil-

---

1) Vgl. Schreyögg, G., a.a.O., S. 36 ff; vgl. auch: Galbraith, J.-K., Die moderne Industriegesellschaft, München/Zürich 1968, S. 188 ff.
2) Vgl. Zäpfel, G., a.a.O., S. 22 ff.
3) Vgl. ebd., S. 27.
4) Vgl. Winand, U./Mußhoff, H.-J., Geschäftsfeldsegmentierung, in: Szyperski, N., (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 9, Stuttgart 1989, Sp. 580 f.
5) Vgl. zur Geschäftsfeldbildung: ebd., Sp. 579 ff; Dunst, K.-H., Portfolio Management, Berlin / New York 1979, S. 56 ff; Hammer, R.-M., a.a.O., S. 130 ff; Steinmann, H./Schreyögg, G., a.a.O., S. 136 f; Schimmelmann, W.v., Strategische Geschäftsfeldkonzeptionen in Banken, a.a.O., S. 174 f; Küspert, A., Bildung und Bewertung strategischer Geschäftsfelder im Privatkundengeschäft einer Universalbank, München 1991, S. 43 ff; Borrmann, W.-A., Vorgehensweise und Probleme bei der Definition strategischer Geschäftsfelder, in: Töpfer, A./Afheldt, H., (Hrsg.), Praxis der strategischen Unternehmensplanung, Frankfurt am Main 1983, S. 206 ff.

dung dieser Geschäftsfelder lassen sich verschiedene Abgrenzungskriterien heranziehen, z.B. Kundengruppen, Produktgruppen oder regionale Gesichtspunkte. Dabei ist es unter strategischen Gesichtspunkten wichtig, daß die Eigenständigkeit der Marktaufgabe eines jeden Geschäftsfeldes sichergestellt ist. Die Eigenständigkeit der Marktaufgabe ermöglicht es jedem Geschäftsfeld, unabhängig von anderen Geschäftssektoren auf der Grundlage geschäftsfeldbezogener Chancen und Risiken eigene Marktstrategien zu entwickeln, um auf diese Weise relative Wettbewerbsvorteile zu gewinnen. Dafür ist es von zentraler Bedeutung, daß die einzelnen Geschäftsfelder in bezug auf ein strategisch relevantes Merkmal in sich weitgehend homogen sind, während sich zwischen den Geschäftsfeldern deutliche Unterschiede in bezug auf die Marktverhältnisse und Kundenbedürfnisse ergeben sollten. Dieses ist im Rahmen der Abgrenzung von Geschäftsfeldern sicherzustellen.

Im Anschluß an die Geschäftsfeldbildung erfolgt eine Analyse der Ausgangssituation im Hinblick auf die spezifischen Stärken und Schwächen der Unternehmung bzw. der einzelnen Geschäftsfelder sowie die Chancen und Risiken, die sich aus unternehmensexternen Einflußfaktoren ergeben (Phase 3).[1] Die herausragende Bedeutung der strategischen Analyse von Umwelt und Unternehmung ergibt sich daraus, daß sie die informatorischen Voraussetzungen für die Entwicklung von Strategien schafft. Im Rahmen der Umweltanalyse geht es darum, das Umfeld der Unternehmung daraufhin zu untersuchen, ob Anzeichen für neue Chancen und Risiken der Geschäftstätigkeit erkennbar sind. Dabei ist nicht nur die ökonomische Umwelt, die insbesondere die makroökonomischen Gegebenheiten, die Verbraucherbedürfnisse und das Konkurrenzumfeld umfaßt, Gegenstand der Umweltanalyse, sondern es sind ebenso technologische, politische und sozio-kulturelle Faktoren zu berücksichtigen. Aufgabe der Unternehmensanalyse ist vor allem die Gewinnung von Erkenntnissen über die unternehmerischen Leistungspotentiale, um daraus spezifische Stärken und Schwächen des einzelnen Geschäftsfeldes hinsichtlich seiner Wettbewerbsposition ableiten zu können. Dabei können Rückkoppelungsprozesse erforderlich werden,

---

1) Vgl. Steinmann, H./Schreyögg, G., a.a.O., S. 135 ff; Zäpfel, G., a.a.O., S. 39 ff; Hammer, R.-M., a.a.O., S. 164 ff.

wenn sich im Rahmen der Analyse herausstellt, daß die bisherige Abgrenzung der Geschäftsfelder den Erfordernissen einer strategischen Geschäftsfeldplanung nicht gerecht wird.[1)]

In der vierten Phase des strategischen Planungsprozesses werden auf der Grundlage der Ergebnisse der Umwelt- und der Unternehmensanalyse zunächst alternative strategische Handlungsmöglichkeiten erarbeitet. Bei der Generierung von Strategien handelt es sich um einen in hohem Maße kreativen Prozeß, der mit erheblichen Anforderungen an die Führungskräfte verbunden ist. Strategien stellen Wege zur Zielerreichung dar; sie lassen sich nach verschiedenen Kriterien systematisieren,[2)] wobei auf der Ebene der strategischen Geschäftsfelder primär die marktorientierten Strategien von Interesse sind. Im Anschluß an die Entwicklung der Strategien erfolgt die Bewertung der erarbeiteten Alternativen anhand geeigneter Kriterien, die aus den strategischen Zielen abzuleiten sind.[3)] Auf der Basis einer Beurteilung der Handlungsalternativen im Hinblick auf ihre Zielwirksamkeit erfolgt die Auswahl und Festlegung von Strategien.

In der fünften Planungsphase findet die Strategieimplementierung und die strategische Kontrolle statt. Die Implementierung von Strategien dient der Umsetzung der ausgewählten Alternativen in konkrete Maßnahmen und Aktionsprogramme.[4)] Für die Planumsetzung bedarf es insbesondere der Ausarbeitung von Richtlinien für die Entscheidungsträger der operativen Einheiten, der Aufspaltung von Strategien in konkrete einzelne Aufgaben sowie der Zuweisung von Ressourcen für die Bewältigung der Teilaufgaben. Durch die strategische Kontrolle soll sichergestellt werden, daß erforderliche Korrekturmaßnahmen bei sich abzeich-

---

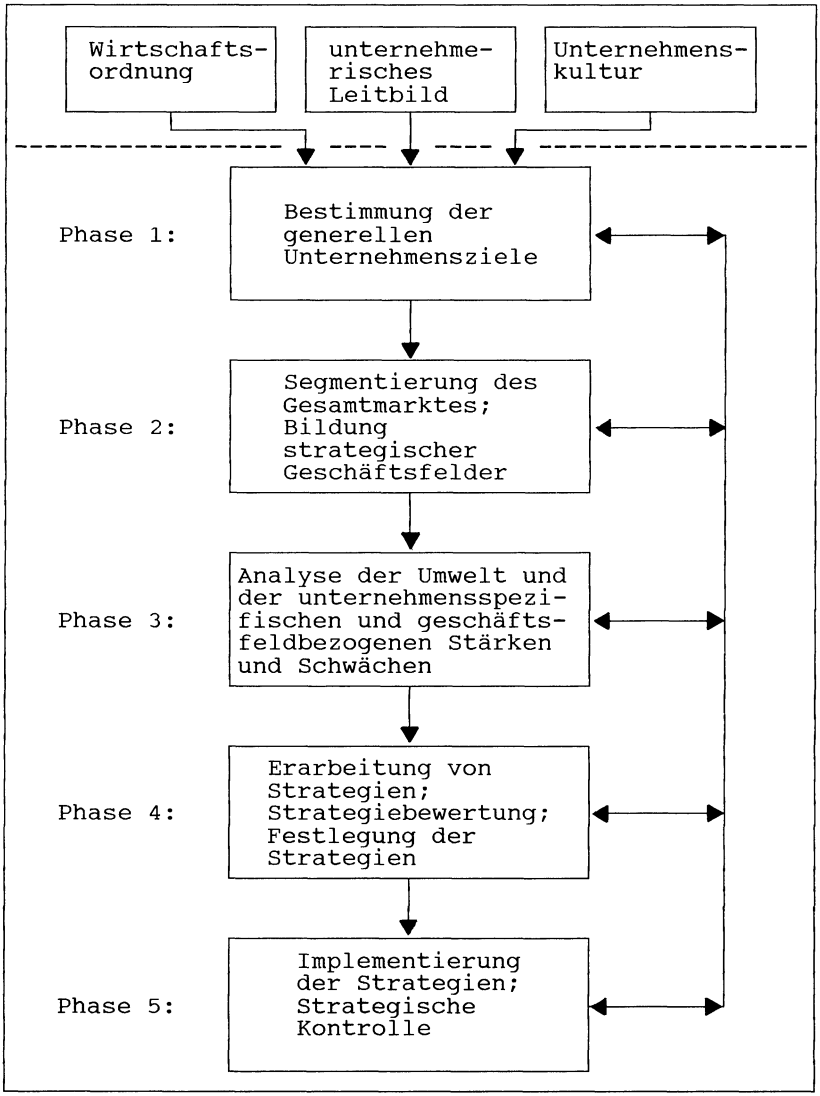
1) Küspert weist in diesem Zusammenhang zu Recht darauf hin, daß die Geschäftsfeldbildung nicht lediglich auf der Grundlage einer Marktsegmentierung erfolgen sollte, da eine für die strategische Planung geeignete Geschäftsfeldkonstellation erst durch die Einbeziehung von Aspekten aus der Umwelt- und Unternehmensanalyse bestimmt werden kann; vgl. Küspert, A., Bildung und Bewertung strategischer Geschäftsfelder, in: Die Bank, o.Jg., 1991, S. 425 ff.

2) Vgl. z.B. die Unterscheidungskriterien für die Einteilung von Strategien bei: Kreikebaum, H., Strategische Unternehmensplanung, a.a.O., S. 50.

3) Vgl. Hammer, R.-M., a.a.O., S. 168 ff.

4) Vgl. ebd., S. 170 f; vgl. zur Implementierung von Strategien: Steinmann, H./ Schreyögg, G., a.a.O., S. 193 ff.

Abbildung 5: Die Phasen der strategischen Planung[1)]



1) Vgl. hinsichtlich ähnlicher Phasenschemata: Schreyögg, G., a.a.O., S. 85; Dunst, K.-H., a.a.O., S. 55; Kreikebaum, H., Strategische Unternehmensplanung, a.a.O., S. 26; Küspert, A., Bildung und Bewertung strategischer Geschäftsfelder im Privatkundengeschäft einer Universalbank, a.a.O., S. 32.

nenden Fehlentwicklungen frühzeitig eingeleitet werden. In diesem Sinne handelt es sich beim strategischen Controlling um eine ex-ante Kontrolle, deren Hauptaufgabe darin liegt, den Realitätsgehalt der den Strategien zugrunde liegenden Prämissen laufend zu überprüfen.

Obwohl im folgenden - nach der Skizzierung einiger bankbetrieblicher Besonderheiten für die strategische Planung - das Hauptaugenmerk auf die instrumentelle Ebene gerichtet ist, soll strategische Planung hier in einem umfassenderen Sinne als eine Art des Denkens verstanden werden, bei der Instrumente vornehmlich der Visualisierung von Handlungsspielräumen dienen.

> "Strategische Planung ist nicht ein neuer Name für einen »alten Zopf«, sondern eine Kreativität, Phantasie und Beweglichkeit fordernde Konzeption der Unternehmensführung, die die Enge einer herkömmlichen Planungsabteilung überwinden und sich auf das gesamte Kreditinstitut als Weltanschauung übertragen muß." [1)]

IV. Bankbetriebliche Besonderheiten für die strategische Planung

Da die umfangreiche Literatur zur strategischen Planung vornehmlich auf die Tätigkeit von Industriebetrieben ausgerichtet ist, stellt sich an dieser Stelle die Frage, ob und inwiefern die Besonderheiten der bankbetrieblichen Leistungserstellung einer analogen Übertragung der primär für Industriebetriebe entwickelten Instrumente der strategischen Planung auf den Bankbetrieb entgegenstehen. Dabei ist zunächst festzustellen, daß die spezifischen Charakteristika der bankbetrieblichen Leistungserstellung die Forderung nach einer Sonderbehandlung der Kreditinstitute in bezug auf die Anwendbarkeit der von der Betriebswirtschaftslehre ent-

---

1) Büschgen, H.E., Strategische Bankunternehmensplanung und Geschäftsfeldplanung, a.a.O., S. 274.

wickelten Verfahren zur Unternehmensplanung vom Grundsatz her rechtfertigen. Dieses ist im folgenden zu begründen.

Der Prozeß der betrieblichen Leistungserstellung wird bei GUTENBERG durch die Kombination von Produktionsfaktoren beschrieben, wobei das Faktorsystem der Unternehmung die drei Elementarfaktoren menschliche Arbeitskraft, Betriebsmittel und Werkstoffe sowie einen dispositiven Faktor umfaßt.[1] Dabei liegt die Funktion des dispositiven Faktors in der Lenkung des Einsatzes der Elementarfaktoren, denn die Faktorkombination ist kein naturgesetzlicher Prozeß, sondern das Resultat dispositiver Tätigkeiten von Menschen. Kennzeichnend für den Prozeß der Kombination von Produktionsfaktoren ist, daß bestimmte materielle Faktoren, nämlich die Roh- und Hilfsstoffe, verzehrter Bestandteil des zu erstellenden Produktes werden.

Nun ist jedoch zu berücksichtigen, daß dieses Faktorsystem in erster Linie für die Beschreibung industrieller Produktionsprozesse konzipiert ist. Während für den Industriebetrieb die durch die Erstellung von Gütern gekennzeichnete produktive Sphäre charakteristisch ist, steht bei Banken der finanzielle Bereich im Zentrum der Betrachtung. Im Hinblick auf das Wesen des bankbetrieblichen Leistungserstellungsprozesses ist die Systematik GUTENBERGs demnach zu modifizieren, da die wesentliche Grundlage für die Erstellung der Bankleistung in der Nutzung von Zentralbankgeld liegt.[2] Die herausragende Rolle des monetären Faktors in Form von Zahlungsmitteln bringt es mit sich, ihn im Bankwesen als einen eigenständigen Leistungsfaktor aufzufassen.[3] Das liegt nicht zuletzt daran, daß die für den Industriebetrieb typische Kombination materieller Einsatzfaktoren für die Tätigkeit des Bankbetriebes weniger bedeutend ist und darüber hinaus eine Zuordnung des monetären Faktors zu den Betriebsmitteln bzw. Werkstoffen nicht sinnvoll erscheint, da es i.d.R. nicht zu einem »Faktorverzehr« kommt.[4]

---

1) Vgl. Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I: Die Produktion, a.a.O., S. 2 ff.
2) Vgl. Deppe, H.-D., Bankbetriebliches Wachstum, Stuttgart 1969, S. 17 ff.
3) Vgl. ebd., S. 20 f.
4) Vgl. ebd., S. 18 ff; vgl. auch: Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 313 f.

Die dominante Stellung der finanziellen Sphäre gegenüber den Elementarfaktoren des bankbetrieblichen Faktorsystems hat dazu geführt, daß in der bankwissenschaftlichen Literatur in Anlehnung an DEPPE zumeist eine Aufspaltung des betrieblichen Gesamtleistungspotentials in einen liquiditätsmäßig-finanziellen Bereich, der vor allem die Gesamtheit der finanziellen Transaktionen und somit auch die Nutzung des monetären Faktors umfaßt, und einen technisch-organisatorischen Bereich vorgenommen wird.[1] Der technisch-organisatorische Bereich hat insbesondere den Personal- und Sachgütereinsatz zum Gegenstand; er stellt den Hilfsapparat für die Abwicklung der finanziellen Transaktionen dar und hat folglich überwiegend derivativen Charakter. Seine Aufgabe liegt damit vor allem in der Herstellung und Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft, wobei die Planung der technisch-organisatorischen Leistungskapazität auf den Vorgaben des externen Leistungsbereichs[2], insbesondere auf den Ergebnissen der Geschäftsfeldplanungen und den daraus abgeleiteten leistungspolitischen Zielen, beruht.[3]

Im Hinblick auf die Eigenarten von Bankleistungen ist zunächst auf den immateriellen Charakter, der jeder Dienstleistungserstellung immanent ist, hinzuweisen. Die Stofflosigkeit von Dienstleistungen bringt es mit sich, daß eine Produktion auf Lager nicht erfolgen kann; statt dessen ist es für viele Bankleistungen charakteristisch, daß die Leistungserstellung erst im Rahmen des Absatzvorgangs erfolgt. Auch wenn Fehlproduktionen dadurch vermieden werden können, so besteht doch die Gefahr, daß sich die Leistungskapazitäten des Bankbetriebs als falsch dimensioniert erweisen, wodurch entweder Engpässe im internen Leistungsbereich zu befürchten sind oder in bedeutendem Umfang Leerkosten entstehen. Die Kapazitätsplanung ist im Bankbetrieb besonders problematisch, denn die Bankleistung kommt im Gegensatz zu den vom Industriebetrieb gefertigten Produkten erst durch die Mitwirkung der Nachfrager zustande, so daß der Umfang der Leistungserstellung aus Sicht

---

1) Diese Einteilung wurde erstmalig von Deppe, H.-D., a.a.O., S. 20 ff, vorgenommen.

2) Die Begriffe »liquiditätsmäßig-finanzieller Bereich« und »externer Leistungsbereich« werden zumeist synonym verwendet. Analog dazu wird der »technisch-organisatorische Bereich« dann als »interner Leistungsbereich« bezeichnet. Diesem Vorgehen wird hier gefolgt.

3) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 316 und insbes. S. 600 ff.

der Bank »fremddeterminiert« ist.[1] Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, daß den Kreditinstituten infolge der Besonderheiten bankbetrieblicher Leistungen im allgemeinen nur ein geringer Spielraum für kapazitätsmäßige Anpassungen an ein schwankendes Leistungsvolumen zur Verfügung steht.[2] Daher empfiehlt es sich, die Leistungskapazität grundsätzlich an der Spitzenbelastung auszurichten. Die damit verbundene Überdimensionierung ist insofern unerläßlich, als daß eine reibungslose Abwicklung bei vielen Geschäftsvorfällen eine zeitgleiche Bearbeitung erfordert. Dabei sei insbesondere auf den Geld- und Devisenhandel sowie den Wertpapierbereich hingewiesen, wo bei einer Vielzahl von Tätigkeiten die sich z.T. sehr kurzfristig ändernden Konditionen keinen Aufschub erlauben. Da viele Bankprodukte aufgrund ihrer Abstraktheit zudem in hohem Maße erklärungsbedürftig sind, ist dem Vorhandensein einer stets ausreichenden Zahl qualifizierter Kundenberater - auch unter Marketinggesichtspunkten - eine hohe Bedeutung beizumessen. Das liegt nicht zuletzt daran, daß eine Beurteilung der Qualität von Bankprodukten für den Kunden in vielen Fällen besonders schwierig ist, so daß die Leistung des Kundenberaters und insbesondere dessen Überzeugungskraft teilweise als Ersatzmaßstab für die eigentliche Produktqualität herangezogen wird.[3]

Die grundsätzliche Notwendigkeit einer großzügigen Dimensionierung der Betriebsbereitschaft darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß der Planung auch die Aufgabe zukommt, überhöhte Leerkosten zu vermeiden, da sie die Wettbewerbsfähigkeit des Kreditinstituts beeinträchtigen.[4] Den damit skizzierten Schwierigkeiten der Kapazitätsdimensionierung in Bankbetrieben ist nun ein weiteres Problem hinzuzufügen. Da sich die Bankleistung im allgemeinen aus verschiedenen Teilleistungen des liquiditätsmäßig-finanziellen und des technisch-organisatorischen Bereichs zusammensetzt, umfaßt sie nämlich sowohl eine wertmäßige als

---

1) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 576.
2) Vgl. ebd., S. 600 f; vgl. dagegen Eilenberger, G., a.a.O., S. 118 f, der insbesondere auf die Möglichkeiten einer intensitätsmäßigen und - in eingeschränktem Umfang auch - zeitlichen Anpassung verweist.
3) Vgl. Seitz, J., Die Determinanten der Bankwahl und der Bankloyalität, Diss., Münster 1976, S. 259 ff.
4) Vgl. Eilenberger, G., a.a.O., S. 117 f.

auch eine stückmäßige Komponente.[1] Dieses häufig als »Dualismus der Bankleistung« bezeichnete Phänomen führt dazu, daß z.B. die Stückleistung »Bareinzahlung auf ein Sparkonto« keinen Rückschluß auf die Höhe der Finanzmitteldisposition zuläßt. Planungserschwerend wirken sich dabei insbesondere die je nach Geschäftsvorfall variierenden Wert- und Mengenverhältnisse der Bankleistung aus, denn sie verhindern eine exakte quantitative Erfassung im Rahmen der Kapazitätsplanung.[2]

Während der Absatzakt beim Verkauf eines industriellen Produkts i.d.R. mit dem Vollzug der Transaktion beendet ist, wird durch den Absatz von Bankdienstleistungen im allgemeinen eine dauerhafte Geschäftsbeziehung zwischen der Bank und dem Kunden begründet. Die Dauerhaftigkeit der Bankleistung ermöglicht es dem Kreditinstitut, vorhandene Geschäftsbeziehungen aufgrund des regelmäßigen persönlichen oder schriftlichen Kontakts zum Kunden zu stabilisieren und evtl. sogar auszubauen. Die Zeitraumbezogenheit als charakteristisches Element vieler Bankdienstleistungen ist also mit der Konsequenz verbunden, daß die Bestandspflege im Vergleich zur Neukundenakquisition in den Vordergrund tritt.[3] Im Rahmen der Bestandspflege eröffnen sich zudem Möglichkeiten für »Cross-Selling-Aktivitäten«[4], denn der Bankkunde wird aufgrund eines bestehenden Vertrauensverhältnisses durchaus geneigt sein, weitere Bankdienstleistungen bei einem ihm vertrauten Kreditinstitut in Anspruch zu nehmen. Schon aus wirtschaftlichen Gründen ist es im allgemeinen zweckmäßig, mehrere Bankleistungen bei einer Bank nachzufragen, da sich einzelne Leistungen oftmals zu einem »Leistungsbündel« ergänzen.[5] Ein Leistungsverbund ist in bezug auf das Verhalten des einzelnen Nachfragers bereits in der sog. Bündeltheorie von KRÜMMEL als typisch nachgewiesen worden.[6] Für die Bankplanung er-

---

1) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 577; vgl. zur Beurteilung und zur Problemgeschichte der Dualismusthese vor allem: Siegert, T., Eigenarten bankbetrieblicher Leistungen, Köln 1975, S. 166 ff.

2) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 577.

3) Vgl. Linhardt, H., Vertragspflege der Banken und Versicherungen, in: ZfhF (NF), 14. Jg., 1962, S. 308 ff.

4) Von »Cross-Selling« wird im allgemeinen gesprochen, wenn eine bestehende Absatzbeziehung dafür genutzt wird, dem Kunden weitere Leistungen zu verkaufen.

5) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 577.

6) Vgl. Krümmel, H.-J., Bankzinsen. Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken, Köln / Berlin / Bonn / München 1964.

gibt sich damit die Notwendigkeit, der Verbundenheit der Leistungsabnahme im Rahmen der Gestaltung des Leistungsprogramms Rechnung zu tragen, so daß auf unrentable Bankprodukte nicht ohne weiteres verzichtet werden kann, sofern sie den Absatz anderer Bankprodukte fördern.[1)]

In der Literatur zur Betriebswirtschaftslehre wird häufig auf die Notwendigkeit von Produktinnovationen für die langfristige Sicherung und Verbesserung der Marktposition von Unternehmen hingewiesen, wobei Marktneuheiten eine herausragende Bedeutung beigemessen wird.[2)] Aufgrund eines fehlenden Patentschutzes und den im allgemeinen geringen Vorlaufzeiten für Produktentwicklungen ist bei »echten Bankinnovationen«[3)] von einer hohen Nachahmungsgeschwindigkeit auszugehen, so daß die Möglichkeiten des Bankbetriebes, durch Einführung bisher auf dem Markt nicht vorhandener Dienstleistungen auf lange Sicht substantielle Wettbewerbsvorteile zu erringen, eher gering einzuschätzen sind.[4)]

Angesichts der Schlüsselstellung der Banken für die Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft sind ihre Gestaltungsspielräume durch eine Vielzahl rechtlicher Normen - z.B. des Bundesbankgesetzes und des Kreditwesengesetzes - eingeschränkt worden, um eine Beeinträchtigung gesamtwirtschaftlicher Interessen zu vermeiden.[5)] Zudem ist zu berücksichtigen, daß die Banken in die prozeßpolitische Steuerung des Wirtschaftsablaufs unmittelbar eingebunden sind. So stellen Anpassungsprozesse im Bankensektor unabhängig von der jeweiligen geldpolitischen Konzeption der Notenbank ein zentrales Element im Rahmen der Transmission monetärer Impulse dar. Für die strategische Bankplanung erge-

---

1) Vgl. Krümmel, H.-J., Bankzinsen, a.a.O., S. 121 f; vgl. auch: Spanier, H.-D., a.a.O., S. 158 f.

2) Vgl. z.B. Sabisch, H., Produktinnovationen, Stuttgart 1991, S. 9 ff; Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., a.a.O., S. 838 ff.

3) Von »echten Bankinnovationen« soll in dieser Arbeit stets dann gesprochen werden, wenn es sich um eine Marktneuheit handelt. Eine solche Kennzeichnung ist erforderlich, weil der Begriff der Produktinnovation in der Betriebswirtschaftslehre im Gegensatz zur Verwendung des Begriffs in der Volkswirtschaftslehre zumeist auch auf Betriebsneuheiten Anwendung findet.

4) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 577 f.

5) Vgl. ebd., S. 577 und zur Bankenaufsicht allgemein S. 173 ff.

ben sich daraus insofern Konsequenzen, als daß die Planung für den externen Leistungsbereich Größen umfaßt, die in hohem Maße durch geld- und währungspolitische Entscheidungen beeinflußt werden.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Besonderheiten wird deutlich, daß die strategische Planung in Bankbetrieben mit spezifischen Anforderungen an die Ausgestaltung des Planungssystems verbunden ist. Es sind jedoch keine Faktoren erkennbar, die einer strategischen Planung in Bankbetrieben prinzipiell entgegenstehen.[1] So gelangen empirische Untersuchungen denn auch zu dem Ergebnis, daß die Verbreitung der strategischen Planung in Bankbetrieben in den achtziger Jahren stark zugenommen hat und inzwischen nahezu alle großen Kreditinstitute im deutschsprachigen Raum über ein solches Planungssystem verfügen.[2]

V. Instrumente der strategischen Bankplanung

1. Grundlegende Anmerkungen zum Einsatz ausgewählter Planungsinstrumente bei Banken

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wurden in den vergangenen Jahrzehnten viele Instrumente zur strategischen Planung entwickelt, die sich vornehmlich zur Analyse des Unternehmens und seiner Umwelt sowie zur Erarbeitung von Strategien einsetzen lassen.[3] Während es sich bei Konkurrenten- und Marktanalysen um Verfahren handelt, die für die Analyse von unternehmerischen Chancen und Risiken bedeutsam sind, bilden andere Instrumente unmittelbar einen Ansatzpunkt für eine theoretische Modellkonzeption zur Entwicklung von Strategien. Dazu gehören insbesondere die auf den Erkenntnissen der empirischen Pla-

---

1) Vgl. Büschgen, H.E., Strategische Planung im marktorientierten Bankbetrieb, in: Die Bank, o.Jg., 1983, S. 262.
2) Vgl. Moormann, J., Strategische Planung in Geschäftsbanken: Ergebnis einer Umfrage, in: Die Bank, o.Jg., 1988, S. 309 ff.
3) Vgl. hinsichtlich eines Überblicks über die Instrumente und Entscheidungshilfen der strategischen Planung: Kreikebaum, H., Strategische Unternehmensplanung, a.a.O., S. 60 ff.

nungsforschung beruhenden Ansätze, nämlich das PIMS-Modell, das Erfahrungskurvenkonzept sowie das Konzept der Produktlebenszyklen.[1)]

Da eine detaillierte Erörterung sämtlicher strategischer Planungsmethoden an dieser Stelle nicht erfolgen kann, sollen hier nur einige - in Bankbetrieben sinnvoll einsetzbare - Instrumente, die der Erarbeitung situationsgerechter Handlungsalternativen dienen, berücksichtigt werden. Es hat sich nämlich gezeigt, daß die Anwendung von Planungsmethoden der Betriebswirtschaftslehre im Bankensektor infolge der bankbetrieblichen Besonderheiten nur mit zahlreichen Einschränkungen möglich ist. So ist der in Industriebetrieben häufig zu beobachtende idealtypische Verlauf der Produktlebenszykluskurve mit den Sequenzen Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Degeneration in Bankbetrieben nicht als Referenzrahmen für die strategische Planung geeignet, da Bankleistungen diesen Phasenverläufen zumeist nicht entsprechen.[2)] Auch das Erfahrungskurvenkonzept läßt sich nicht analog auf Bankbetriebe übertragen, da sich aus einer Stückkostenbetrachtung aufgrund des bereits erläuterten dualen Charakters vieler Bankdienstleistungen kaum Empfehlungen für strategische Entscheidungen ableiten lassen.[3)] Zu den Ergebnissen der sog. PIMS-Studie, die den Erfolg von Unternehmen durch bestimmte strategische Erfolgsfaktoren erklären, ist anzumerken, daß in Bankbetrieben zwar eine Vielzahl von Faktoren den Erfolg eines Geschäftsfeldes beeinflußt; eine für theoretische Zwecke verwertbare Identifikation strategischer Erfolgsfaktoren liegt jedoch nicht vor, so daß die Bedeutung des Konzepts für die Planung in Bankbetrieben als gering einzustufen ist.[4)]

Obwohl die grundsätzliche Problematik der Übertragung von Methoden auf die besonderen Verhältnisse in Bankbetrieben auch für die Portfolio-

---

1) Vgl. zu diesen Ansätzen vor allem: Hammer, R.-M., a.a.O., S. 133 ff; Dunst, K.-H., a.a.O., S. 65 ff; Zäpfel, G., a.a.O., S. 51 ff.

2) Vgl. Büschgen, H.E., Strategische Planung im marktorientierten Bankbetrieb, a.a.O., S. 262 f; Krümmer, S., Strategisches Management im Bankbetrieb, Diss., St. Gallen 1983, S. 211 f.

3) Vgl. Lange, B., Die Erfahrungskurve als Instrument der strategischen Bankplanung?, in: Krümmel, H.-J./Rudolph, B., (Hrsg.), Strategische Bankplanung, Frankfurt am Main 1983, S. 157 f.

4) Vgl. Büschgen, H.E., Strategische Planung im marktorientierten Bankbetrieb, a.a.O., S. 263.

Methode gilt, soll sie im Rahmen dieser Arbeit als Instrument der strategischen Bankplanung in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt werden. Das liegt daran, daß sie trotz ihrer Schwächen eine geeignete Methode zur Visualisierung des Standortes der einzelnen Geschäftsfelder darstellt und somit als Denkhilfe durchaus zur Ableitung markt- und sortimentspolitischer Handlungsalternativen herangezogen werden kann.[1] Gleichwohl ist darauf hinzuweisen, daß sie von ihrer Konzeption her auf den Erkenntnissen der empirischen Planungsforschung beruht, so daß sich sowohl die Ergebnisse des PIMS-Programms als auch das Erfahrungskurvenkonzept und das Konzept der Produktlebenszyklen in ihr niederschlagen. Daher darf die Verwendung der Portfolio-Methode im Rahmen der strategischen Bankplanung nicht darüber hinwegtäuschen, daß ihre Aussagefähigkeit aufgrund der geringen Übertragbarkeit der den Ansätzen der empirischen Planungsforschung zugrunde liegenden Gesetzmäßigkeiten auf Bankbetriebe in dieser Branche stark eingeschränkt ist.[2] Neben der Portfolio-Methode werden im folgenden die Strategische-Lücken-Analyse, das Konzept der Geschäftsfeldkurve sowie die Wettbewerbsmatrix von PORTER dargestellt.

2. Die Strategische-Lücken-Analyse

Der Ansatz der strategischen Lücke dient der Generierung von Absatzstrategien für wachsende Märkte.[3] Mit Hilfe dieses Konzepts läßt sich aufzeigen, ob ein Festhalten an der bisherigen Strategie es ermöglicht, die Umsatzziele des Unternehmens bzw. eines Geschäftsfeldes, die in Abbildung 6 durch die Soll-Entwicklungslinie dargestellt sind, zu erreichen.[4] Die Kurve des Basisgeschäfts repräsentiert die unter der An-

1) Vgl. Schuster, L., Produktinnovation und Strategisches Management im Bankbetrieb, in: Die Unternehmung, 39. Jg., 1985, S. 68 f.

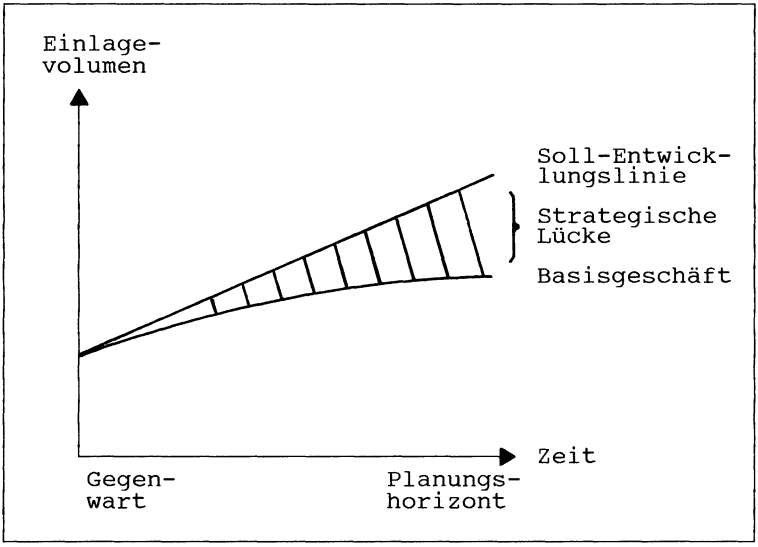
2) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 588; Krümmer, S., a.a.O., S. 209 ff.

3) Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., a.a.O., S. 864.

4) Vgl. zur Strategischen-Lücken-Analyse z.B.: ebd., S. 864 ff; Kreikebaum, H., Die Lückenanalyse als Voraussetzung der Unternehmensplanung, in: ZIR, 8. Jg., 1973, S. 17 ff; Roventa, P., Portfolio-Analyse und Strategisches Management, 2. Aufl., München 1981, S. 77 ff; Ziegenbein, K., Controlling, 4. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 1992, S. 86 ff.

nahme der Beibehaltung einer bestimmten Strategie für zukünftige Perioden zu erwartenden Umsatzzahlen. Anstelle von Umsatzzahlen könnte es sich bei Bankbetrieben hier z.B. um das Kredit- oder Einlagevolumen einer bestimmten Leistungsart handeln. Diese Daten sind mit Hilfe geeigneter Verfahren zu prognostizieren. In vielen Fällen wird die Entwicklungslinie nun über der Kurve des Basisgeschäfts liegen, so daß eine strategische Lücke entsteht.

Abbildung 6: Strategische Lücke



Zur Schließung dieser Lücke stehen grundsätzlich die von ANSOFF im Zusammenhang mit der Produkt-Markt-Matrix entwickelten Handlungsalternativen zur Verfügung.[1] Dabei wird empfohlen, daß die Auswahl der einzelnen Handlungsalternativen nach dem Gesetz der abnehmenden Synergie erfolgen sollte.[2] Demzufolge sind zunächst Marktdurchdrin-

1) Vgl. dazu: Ansoff, H.-I., Strategies for Diversification, in: HBR, Vol. 35, 1957, No. 5, S. 113 ff.
2) Vgl. Ziegenbein, K., a.a.O., S. 96; Roventa, P., a.a.O., S. 82.

gungsstrategien heranzuziehen, wobei es sich z.B. um eine intensivere Bearbeitung bestehender Märkte handeln könnte. Wenn eine Schließung der strategischen Lücke auf diesem Wege nicht gelingt, sollten auch Markt- und Produktentwicklungsstrategien in Betracht gezogen werden. Während es sich im ersten Fall um die Erschließung neuer Absatzwege für vorhandene Leistungsarten handeln könnte, liegt eine Produktentwicklungsstrategie u.a. vor, wenn das Angebot durch zusätzliche Serviceleistungen ergänzt wird. Eine danach noch vorhandene »Lücke« könnte durch eine Diversifikation geschlossen werden.

Kritisch bleibt anzumerken, daß es sich bei diesem Konzept um ein sehr globales Instrument zur Absatzplanung handelt, das qualitative Elemente vernachlässigt. Darüber hinaus führt die einseitige Wachstumsorientierung dieses Ansatzes dazu, daß er für Unternehmen, die auf weitgehend gesättigten Märkten einem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind und somit ggf. keine zusätzlichen Ressourcen erschließen können, als Denkhilfe für strategische Entscheidungen weniger hilfreich ist.[1)]

3. Die Portfolio-Methode

a) Die Grundidee

Die an dieser Stelle vorzustellende Portfolio-Methode basiert auf der im wesentlichen von MARKOWITZ entwickelten Theorie der Portfolio-Selection, die die optimale Zusammenstellung von Wertpapier-Portefeuilles auf der Grundlage analysierter Risiko- und Ertragserwartungen zum Gegenstand hat.[2)] Die Portfolio-Methode der strategischen Planung betrachtet die Unternehmung als Gesamtheit von strategischen Geschäftsfeldern, deren Wachstumsmöglichkeiten und Konkurrenzgegebenheiten

1) Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., a.a.O., S. 868.
2) Vgl. zur Portfolio-Selection vor allem: Markowitz, H., a.a.O., S. 77 ff; vgl. ferner: Perridon, L./Steiner, M., a.a.O., S. 240 ff.

sich voneinander unterscheiden.[1] Demzufolge sind für die einzelnen Geschäftsfelder unterschiedliche Handlungsziele und Strategien zu erarbeiten. Dieser Ansatz beruht auf der Überlegung, daß eine Verbesserung der Ertragskraft in diversifizierten Unternehmen durch eine selektive Wachstumspolitik ermöglicht werden kann.[2] Demnach ist sicherzustellen, daß stets in ausreichendem Maße Geschäftsfelder mit starker Wettbewerbsposition vorhanden sind, die die Ressourcen erwirtschaften, welche für den Ausbau wachsender Geschäftsfelder benötigt werden.[3] In diesem Sinne zielt die Anwendung des Konzepts im Bereich der strategischen Planung auf die Herstellung eines ausgeglichenen Portfolios, d.h. einer ausgewogenen Zusammensetzung von Erfolgspotentialen ab, wobei neben Risiko- und Ertragsüberlegungen auch Finanzierungs- und Zeitaspekte zur Beurteilung herangezogen werden.[4]

Für die Durchführung einer Portfolio-Analyse bedarf es der Festlegung strategischer Erfolgsfaktoren, die zu zwei Einflußgrößen zu verdichten sind, um eine Darstellung in einem zweidimensionalen Koordinatensystem zu ermöglichen. Dabei wird auf der Ordinate eine umweltbezogene Einflußgröße und auf der Abszisse die unternehmensbezogene Variable abgetragen. Die im Rahmen der geschäftsfeldbezogenen Umwelt- und Unternehmensanalyse gewonnenen Erkenntnisse über die strategische Situation der Geschäftsfelder werden zu deren Bewertung herangezogen, die auf der Grundlage der festgelegten Erfolgsfaktoren vorzunehmen ist. Die einzelnen Geschäftsfelder werden dann in der Portfolio-Matrix positioniert, um anschließend adäquate Strategien ableiten zu können. Zu diesem Zweck wird das ermittelte Ist-Portfolio einem Norm-Portfolio gegenübergestellt, so daß eine Beurteilung der Ausgewogen-

---

1) Vgl. zur Darstellung der Portfolio-Methode: Roventa, P., a.a.O., S. 84 ff. u. 131 ff; Hinterhuber, H.-H., Strategische Unternehmungsführung I:..., a.a.O., S. 106 ff; Koch, H., Integrierte Unternehmensplanung, a.a.O., S. 138 ff; Tanew-Iliitschew, G., Portfolio-Analyse als Instrument strategischen Bankmanagements, in: ÖBA, 30. Jg., 1982, S. 133 ff; Büschgen, H.E., Strategische Planung im marktorientierten Bankbetrieb, a.a.O., S. 264 ff.

2) Vgl. Berger, R./Bernhardt, P., Selektive Geschäftspolitik, in: ZfgK, 36. Jg., 1983, S. 138.

3) Vgl. ebd., S. 138.

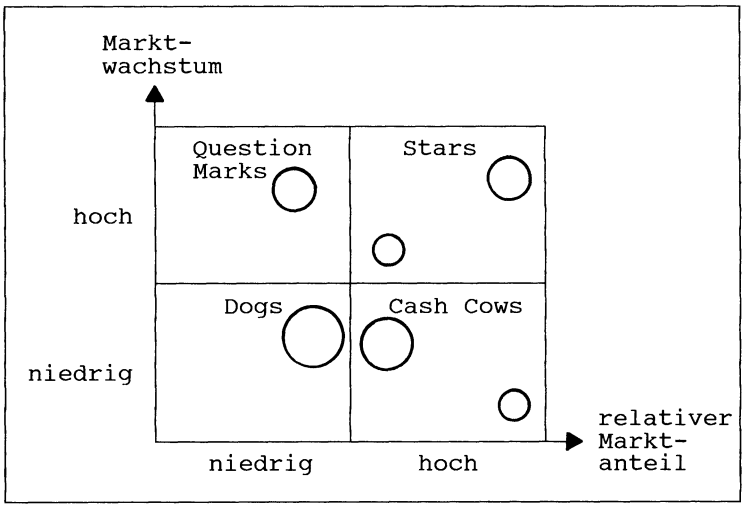
4) Vgl. Büschgen, H.E., Strategische Planung im marktorientierten Bankbetrieb, a.a.O., S. 264; Degenhart, H., Strategische Unternehmensführung in Kreditinstituten: Schlüssel zur Zukunftsbewältigung?, in: ÖBA, 31. Jg., 1983, S. 257.

heit des Ist-Portfolios der Bank erfolgen kann, um daraufhin entsprechende Strategien zur Realisierung des Norm-Portfolios einzuleiten.

b) Das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio

Bei dem von der Boston Consulting Group entwickelten Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio wird die strategische Ausgangslage der Geschäftsfelder anhand der Kriterien »Marktwachstum« und »Marktanteil« beurteilt. Dabei wird der eigene Marktanteil zumeist dem des größten Konkurrenten gegenübergestellt, d.h. es wird ein »relativer Marktanteil« zugrunde gelegt. Das Portfolio ist durch zwei Hilfslinien zu zerlegen, so daß eine Vier-Felder-Matrix entsteht, in der sich Geschäftsfelder mit ähnlichen Charakteristiken bezüglich der verwendeten Erfolgsfaktoren jeweils zu einer Geschäftsfeldklasse zusammenfassen lassen. Die Kreise in der Portfolio-Matrix (Abb. 7) repräsentieren die entsprechend positionierten Geschäftsfelder, wobei der Durchmesser eines Kreises auf die Größe des jeweiligen Geschäftsfeldes hinweist.

Abbildung 7: Das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio



Den einzelnen Geschäftsfeldklassen lassen sich nun bestimmte Normstrategien zuordnen:[1)]

- Stars: Hier handelt es sich um Geschäftsfelder, die sich in der Wachstumsphase befinden. Als Handlungsempfehlungen lassen sich Investitionsstrategien anführen, um die Marktposition zu festigen. Diesen Geschäftsfeldern kommt nämlich künftig die Aufgabe zu, das Überleben der Unternehmung zu sichern, da sie bei nachlassendem Marktwachstum zu »Melkkühen« werden.

- Cash Cows: In diesen Geschäftsfeldern müssen aufgrund der starken Marktstellung Überschüsse zur Finanzierung zukunftsträchtiger neuer Geschäfte erwirtschaftet werden. Der hohe Marktanteil ermöglicht relativ niedrige Stückkosten, sofern Erfahrungskurvenvorteile ausgeschöpft werden und Kostendegressionspotentiale vorhanden sind. Für diese Geschäftsfeldklasse sind Abschöpfungsstrategien empfehlenswert.

- Dogs: Bei den »Dogs« handelt es sich um Geschäftsfelder mit einer schwachen Marktstellung, die oftmals mit einer ungünstigen Kostenposition verbunden ist. Infolge des geringen Marktwachstums ist die Eroberung zusätzlicher Marktanteile i.d.R. prohibitiv teuer. Da diese Geschäfte zudem häufig Netto-Cash-Verbraucher sind, kommen insbesondere Desinvestitions- und Selektionsstrategien in Betracht.

- Question Marks: Der geringe Marktanteil in Verbindung mit wachsenden Märkten führt dazu, daß diese Geschäftsfelder nicht in der Lage sind, die für Erweiterungsinvestitionen erforderlichen Finanzmittel selbst zu erwirtschaften. Diese Geschäfte sind zumeist mit außergewöhnlich hohen Chancen und Risiken verbunden, so daß sie der besonderen Aufmerksamkeit der Geschäftsleitung bedürfen. Für die »Question Marks« bieten sich Wachstums- oder Rückzugsstrategien an. Das hohe Risiko liegt hier darin, daß die Nachwuchsprodukte leicht zu »Cash-Fallen« werden, wenn es im Rahmen einer Wachstumsstrategie nicht gelingt, einen hohen Marktanteil zu erringen.

---

1) Vgl. dazu vor allem: Hinterhuber, H.-H., Strategische Unternehmungsführung I:..., a.a.O., S. 133 ff; Zäpfel, G., a.a.O., S. 69 f. und 79 ff; Hammer, R.-M., a.a.O., S. 190 f; Büschgen, H.E., Strategische Planung im marktorientierten Bankbetrieb, a.a.O., S. 267 f; Schreyögg, G., a.a.O., S. 94 f.

Das Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio ist einer großen Anzahl von Kritikpunkten ausgesetzt, die sich sowohl auf die dem Modell zugrunde liegenden Prämissen als auch auf das Modell selbst und seine Anwendungsformen beziehen.[1] Im Zentrum der kritischen Anmerkungen steht die im Modell enthaltene Reduktion auf nur zwei Erfolgsfaktoren, die zur Beurteilung der Situation der Geschäftsfelder herangezogen werden. Andere Kritikpunkte richten sich z.B. gegen die mit der Feldeinteilung verbundene grobe Vereinfachung, die Verwendung des Marktwachstums als Indikator zur Bestimmung der Attraktivität von Marktsegmenten, die Verwendung des Marktanteils als Indikator für die Wettbewerbsposition, die Vermengung von Erfolgsaussichten und Risiken sowie die schematische Anwendung der formulierten Normstrategien.

Aus bankbetrieblicher Sicht ergeben sich insbesondere aufgrund der bereits erwähnten eingeschränkten Übertragbarkeit der Ergebnisse der empirischen Planungsforschung auf Bankbetriebe und der Vernachlässigung von Interdependenzen zwischen einzelnen Produktlinien Vorbehalte gegen die Verwendung der Portfolio-Methode. Zudem erscheint es fraglich, ob sich die im Rahmen der Portfolio-Matrix verwendeten Typisierungen für die Geschäftsfeldklassen (z.B. »Cash Cows«) überhaupt sinnvoll auf Kreditinstitute übertragen lassen, denn strategische Geschäftsfelder sind im Bankwesen in geringerem Maße unter dem Gesichtspunkt der Finanzmittelbindung bzw. Finanzmittelfreisetzung zu betrachten als im industriellen Bereich.[2]

---

1) Vgl. zur Kritik z.B.: Roventa, P., a.a.O., S. 152; Hahn, D., Zweck und Entwicklung der Portfolio-Konzepte in der strategischen Unternehmensplanung, in: Hahn, D./Taylor, B., (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung, Stand und Entwicklungstendenzen, 5. Aufl., Heidelberg 1990, S. 244; Büschgen, H.E., Strategische Planung im marktorientierten Bankbetrieb, a.a.O., S. 268 f; Koch, H., Zum Verfahren der strategischen Programmplanung, in: ZfbF, 31. Jg., 1979, S. 145 ff; Hammer, R.-M., a.a.O., S. 191 f.

2) Vgl. Büschgen, H.E., Strategische Planung im marktorientierten Bankbetrieb, a.a.O., S. 269.

c) Das Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio

Das Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio ist vor allem dadurch gekennzeichnet, daß die strenge Eindimensionalität der Merkmale, anhand denen die strategische Situation der Geschäftsfelder zu beurteilen ist, zugunsten einer multidimensionalen Betrachtung aufgegeben wird.[1] Die Stärke eines Geschäftsfeldes im Wettbewerb wird nämlich nicht nur durch den (relativen) Marktanteil, sondern durch eine Vielzahl von Einflußfaktoren bestimmt. Auch die Attraktivität eines Marktsegments läßt sich durch das Marktwachstum kaum vollständig beschreiben. Die Entwicklung dieses Portfolio-Konzepts beruht auf der Überlegung, daß der Erfolg von Geschäftsfeldern durch eine größere Anzahl strategischer Erfolgsfaktoren determiniert wird, die sich mit Hilfe einer Gewichtung zu den beiden Dimensionen »Marktattraktivität« und »Wettbewerbsstärke« verdichten lassen. So läßt sich die Marktattraktivität der Geschäftsfelder einer Bank vornehmlich auf das Marktwachstum, das Marktrisiko, die Konkurrenzsituation sowie das Kundenverhalten zurückführen.[2] Die Wettbewerbsstärke kann u.a. durch die relative Marktposition, die Qualifikation des Personals, die Distributionsgegebenheiten sowie die Leistungspalette beschrieben werden.[3] Die Auswahl der Kriterien zur Bestimmung der Marktattraktivität und der Wettbewerbsstärke sollte dem jeweiligen Ermessen der planenden Akteure überlassen bleiben, damit auch institutsspezifische Gegebenheiten berücksichtigt werden können. Im Anschluß an die Bewertung werden die Geschäftsfelder in einer Neun-Felder-Matrix positioniert (Abb. 8).

Analog zum Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio lassen sich auch bei diesem Konzept entsprechende Normstrategien aus der jeweiligen Positionierung der Geschäftsfelder ableiten. Dabei werden den Feldern 1, 2 und 4 Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien, den Feldern 3, 5 und 7 selektive Strategien und den Feldern 6, 8 und 9 Wachstums- und Investitionsstrategien zugeordnet.

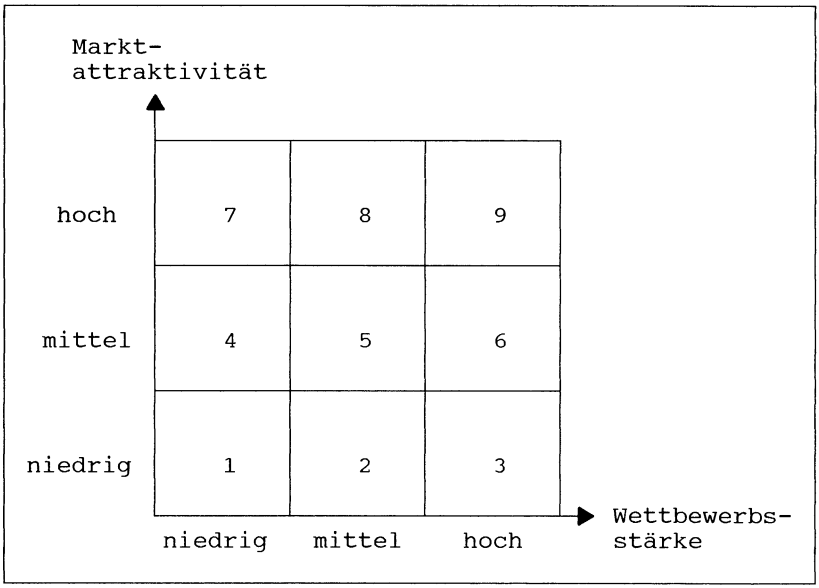
---

1) Vgl. zu diesem Konzept: Roventa, P., a.a.O., S. 151 ff; Hinterhuber, H.-H., Strategische Unternehmungsführung I:..., a.a.O., S. 106 ff; Hahn, D., a.a.O., S. 228 ff; Zäpfel, G., a.a.O., S. 73 ff; Büschgen, H.E., Strategische Planung im marktorientierten Bankbetrieb, a.a.O., S. 268 f.

2) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 590.

3) Vgl. ebd., S. 590.

Abbildung 8: Das Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio



Obwohl die einschränkenden Anmerkungen bezüglich der Anwendung von Portfolio-Analysen in Banken auch für dieses Konzept gelten, kann es aufgrund der individuell festzulegenden Erfolgsfaktoren durchaus als Analyseinstrument in Kreditinstituten eingesetzt werden. Neben den hier skizzierten Ansätzen wurden vereinzelt weitere Portfolio-Modelle für Bankbetriebe vorgeschlagen, auf die an dieser Stelle jedoch nicht eingegangen werden kann.[1)]

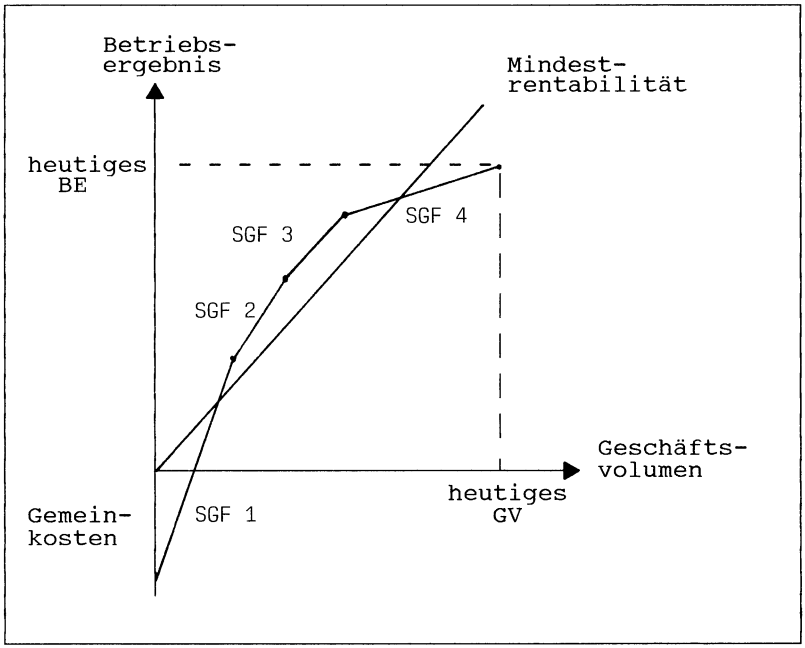
4. Die Geschäftsfeldkurve

Mit Hilfe einer Geschäftsfeldkurve läßt sich die gegenwärtige Attraktivität der Geschäftsfelder einer Bank graphisch darstellen, um anschlie-

1) Vgl. dazu z.B. Berger, R./Bernhardt, P., a.a.O., S. 138 ff; Zapotocky, S./Malzer, M.-C., Anmerkungen zur Unternehmensplanung im Bankbetrieb, in: ÖBA, 32. Jg., 1984, S. 307 ff.

ßend aus dem Verlauf der Kurve allgemeine Handlungsanweisungen ableiten zu können.[1] Zu diesem Zweck werden die einzelnen Geschäftsfelder nach der Rangfolge ihrer Deckungsbeiträge in bezug auf eine Geschäftsvolumenseinheit in ein Diagramm eingetragen, das auf der Ordinate das Betriebsergebnis und auf der Abszisse das Geschäftsvolumen enthält (Abb. 9). Der mehrfach geknickte Kurvenzug, an dessen Endpunkt das derzeitige Betriebsergebnis sowie das Geschäftsvolumen abzulesen ist, stellt die Geschäftsfeldkurve dar. Eine vom Nullpunkt ausgehende Gerade beschreibt mit ihrem Steigungsmaß die von der Geschäftsleitung der Bank vorgegebene Mindestrentabilität, die als Reingewinnspanne definiert ist. Damit lassen sich die Zielbeiträge der einzelnen Geschäftsfelder verdeutlichen.

Abbildung 9: Die Geschäftsfeldkurve



1) Vgl. zur Geschäftsfeldkurve im Bankwesen vor allem: Degenhart, H., a.a.O., S. 259 ff.

Als Handlungsempfehlung ergibt sich vor allem ein Ausbau von Geschäftsfeldern, deren Rentabilität die Mindestanforderung übersteigt. Dagegen sind diejenigen Geschäftsfelder, die die zugrunde liegende Mindestrentabilität nicht erreichen, entweder abzubauen oder es sind geeignete Maßnahmen zur Erhöhung der Rentabilität dieser Geschäftsfelder einzuleiten.[1)]

Problematisch ist jedoch, daß die Interdependenzbeziehungen zwischen den einzelnen Geschäftsfeldern, die insbesondere aufgrund der häufig zu beobachtenden Verbundenheit der Leistungsabnahme im Bankwesen in vielen Fällen erheblich sind, vernachlässigt werden. Zudem wird der gerade im Rahmen einer strategischen Analyse bedeutsame zeitliche Aspekt nicht erfaßt, d.h. es wird nur die heutige Situation jedes Geschäftsfeldes berücksichtigt.[2)] Aufgrund dieser Unzulänglichkeiten sollte die Geschäftsfeldkurve bestenfalls als Hilfsmittel zur Beurteilung von Strategien eingesetzt werden.

5. Die Wettbewerbsmatrix von PORTER

Während die Portfolio-Methode und die Geschäftsfeldkurve als Instrumente einer strategischen Planung in Kreditinstituten häufig hervorgehoben werden, sind Wettbewerbsmatrizen in der bankwissenschaftlichen Literatur bislang nur selten in Erscheinung getreten. Wettbewerbsmatrizen basieren auf der Überlegung, daß Unternehmen eine Strategie in bezug auf das Erreichen eines Vorteils im Vergleich zu den Konkurrenten benötigen. Damit rückt die Suche nach strategischen Optionen als Reaktion auf einen zunehmenden Wettbewerbsdruck in vielen Branchen in den Vordergrund. PORTER beschreibt fünf Wettbewerbskräfte, die in jeder Branche wirken und das Gewinnpotential entscheidend beeinflussen:[3)]

---

1) Vgl. z.B. Schimmelmann, W.v., Strategische Geschäftsfeldkonzeptionen in Banken, a.a.O., S. 179 ff; Degenhart, H., a.a.O., S. 260.
2) Vgl. Degenhart, H., a.a.O., S. 261.
3) Vgl. Porter, M.-E., Wettbewerbsstrategie, 7. Aufl., Frankfurt am Main 1992, S. 25 ff.

- Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern;
- Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste;
- Verhandlungsmacht der Abnehmer;
- Bedrohung durch potentielle neue Konkurrenten;
- Verhandlungsstärke der Lieferanten.

PORTER umschreibt Wettbewerbsstrategie "...als die Wahl offensiver oder defensiver Maßnahmen, um eine gefestigte Branchenposition zu schaffen, d.h. erfolgreich mit den fünf Wettbewerbskräften fertig zu werden und somit einen höheren Ertrag auf das investierte Kapital zu erzielen."[1] Es werden drei Typen von Wettbewerbsstrategien unterschieden (Abb. 10):[2]

- **Umfassende Kostenführerschaft:** Dieser Strategietyp ist eng mit dem Erfahrungskurvenkonzept verbunden. Voraussetzung für die Kostenführerschaft ist demnach i.d.R. ein hoher Marktanteil, der notfalls durch einen aggressiven Aufbau von Produktionskapazitäten effizienter Größe erreicht werden muß. Eine günstige Kostenposition erfordert das konsequente Ausnutzen von Rationalisierungspotentialen sowie die Realisierung von Skalenerträgen. Wird die Kostenführerschaft erreicht, so kann die Unternehmung auch dann noch Gewinne erzielen, wenn die Konkurrenten infolge eines hohen Wettbewerbsdrucks bereits in der Verlustzone produzieren. Darüber hinaus bietet ein Kostenvorsprung gegenüber den Konkurrenten einen wirksamen Schutz gegen Abnehmer mit bedeutender Marktmacht, denn diese vermögen den Preis allenfalls auf das Kostenniveau des zweiteffizientesten Anbieter zu drücken.

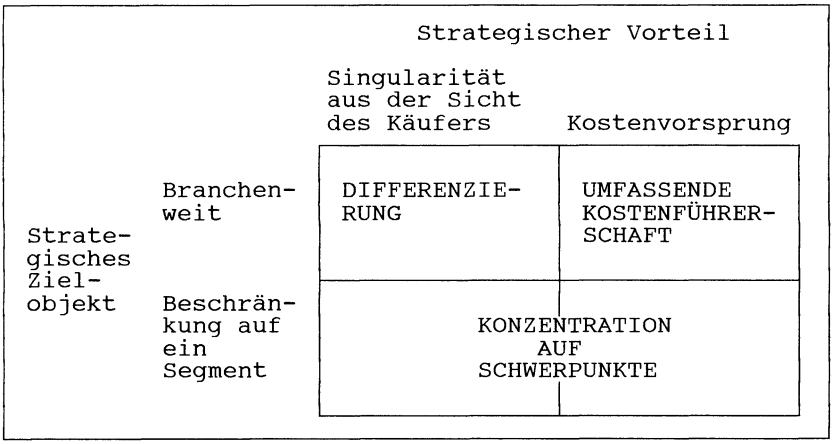
- **Differenzierung:** Eine Differenzierungsstrategie zielt auf das Schaffen produktbezogener Präferenzen ab. Sofern einzelne Produkte bzw. Dienstleistungen der Unternehmung von den Abnehmern als einzigartig angesehen werden, können auf dem Markt hö-

1) Porter, M.-E., a.a.O., S. 62.
2) Vgl. ebd., S. 62 ff.

here Preise durchgesetzt werden. Es entsteht ein monopolistischer Preisspielraum. Da eine Differenzierungsstrategie einen exklusiven Ruf voraussetzt, der u.U. kostenintensive Maßnahmen erfordert, ist sie oftmals nicht mit einem hohen Marktanteil vereinbar.

- **Konzentration auf Schwerpunkte:** Dieser Strategietyp ist darauf gerichtet, Wettbewerbsvorteile durch Spezialisierung zu erringen. Er beruht auf der Überlegung, daß die Unternehmung ein bestimmtes strategisches Ziel durch eine Spezialisierungsstrategie oftmals effizienter erreichen kann als jene Konkurrenten, die auf einer Vielzahl von Teilmärkten tätig sind. Dabei kann es sich beispielsweise um eine spezifische Zielgruppe oder ein spezifisches Produkt handeln. Eine Spezialisierungsstrategie zielt entweder auf einen Kostenvorsprung oder einen hohen Differenzierungsgrad in bezug auf eine bzw. mehrere Marktnischen ab. Im Idealfall wird sogar beides erreicht.

Abbildung 10: Typen von Wettbewerbsstrategien nach PORTER



Quelle: Porter, M., a.a.O., S. 67.

Die generischen Strategien der Wettbewerbsmatrix von PORTER bilden eine Rahmenkonzeption, um langfristig eine einzigartige Wettbewerbsposition zu erreichen. Insbesondere wird herausgestellt, daß diejenigen Unternehmen, die sich »zwischen den Stühlen befinden«, d.h. ihre Strategie nicht in eine der drei Richtungen entwickeln, als strategisch gefährdet anzusehen seien.[1] Die Wettbewerbsstrategien lassen sich als Stoßrichtungen innerhalb der Normstrategie auffassen, so daß von einer zweiten Ebene der Stoßrichtung gesprochen werden kann.[2]

Wettbewerbsmatrizen stellen insofern eine Ergänzung der Portfolio-Ansätze dar, als daß den in der Realität vorherrschenden heterogenen Wettbewerbsstrukturen Rechnung getragen wird. Während beispielsweise die wettbewerbliche Auseinandersetzung beim Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio ausschließlich auf Kostenaspekten beruht, berücksichtigen Wettbewerbsmatrizen den Aufbau akquisitorischer Potentiale, um sich einem Preis- bzw. Kostenwettbewerb zu entziehen.[3]

---

1) Vgl. Porter, M.-E., a.a.O., S. 71 ff.

2) Vgl. Hanssmann, F., Quantitative Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., München 1990, S. 285 f.

3) Vgl. Coenenberg, A.-G./Baum,. H.-G., Wettbewerbsmatrizen als Ergänzung des Produktportfolios, in: Gaugler, E./Meissner, H.-G./Thom, N., (Hrsg.), Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Erwin Grochla zum 65. Geburtstag gewidmet, Stuttgart 1986, S. 95 f.

C. Sortimentspolitische Überlegungen zur Leistungsprogrammerweiterung der POSTBANK

I. Einleitende Bemerkungen

Die bereits im ersten Teil dieser Arbeit skizzierten Strukturveränderungen auf den Märkten für Finanzdienstleistungen haben die Rahmenbedingungen für die Geschäftstätigkeit der POSTBANK in den vergangenen Jahren in erheblichem Maße zu deren Nachteil verändert. So brachte es die verstärkte Nutzung höherverzinslicher Anlageformen durch breite Bevölkerungsschichten beispielsweise mit sich, daß bestimmte Sparformen - insbesondere das Wertpapiersparen, das Investmentsparen, Kapitallebensversicherungen, Sparbriefe und bestimmte Varianten des Festgeldsparens - erhebliche Zuwächse erzielen konnten. Während viele Kreditinstitute bereits frühzeitig auf sich abzeichnende Entwicklungstendenzen mit einer größeren Vielfalt des Leistungsangebots reagierten, verzichtete die POSTBANK aufgrund regelmäßig wiederkehrender verfassungsrechtlicher Bedenken zunächst weitgehend auf eine Anpassung des Leistungsprogramms an geänderte Marktverhältnisse.[1)] Dadurch wurde nicht zuletzt auch eine konsequente Nutzung von Verbundvorteilen in hohem Maße gefährdet, denn das Festhalten an einer nicht mehr zeitgemäßen Produktpalette birgt die Gefahr in sich, auch auf angestammten Märkten Marktanteile zu verlieren.

Mit der im Zuge der Postreform des Jahres 1989 erfolgten Übertragung der Bankdienstleistungen der Deutschen Bundespost auf das neu geschaffene Unternehmen Deutsche Bundespost POSTBANK ergab sich als Konsequenz die Notwendigkeit eines grundsätzlichen Überdenkens der bisherigen Geschäftsfeldpolitik. Im Rahmen dieser Reform hat der Gesetzgeber der POSTBANK den Auftrag erteilt, die angebotenen Dienstleistungen den jeweiligen Erfordernissen des Marktes anzupassen.[2)] Damit wurde der POSTBANK ermöglicht, den strukturellen Veränderungen bei der Geldvermögensbildung und im Zahlungsverkehr durch

---

1) Vgl. Postbank, Geschäftsbericht 1990, S. 25.
2) Vgl. § 4 Abs. 1 PostVerfG.

die Einführung neuer bzw. die Variation bereits vorhandener Leistungsarten Rechnung zu tragen.

Für viele Banken stellte sich angesichts der Veränderungen des bankbetrieblichen Umfeldes in den vergangenen Jahren die Frage nach einer konzeptionellen Neuorientierung ihrer Geschäftsfeldpolitik.[1] Dabei wurde die Zielgruppenorientierung zunehmend zur entscheidenden Größe bei der Besetzung strategischer Geschäftsfelder. Sie stellt nach KRÜMMEL das konstitutive Element einer »neuen« Sortimentspolitik dar.[2] In diesem Sinne beziehen sich auch die hier formulierten sortimentspolitischen Überlegungen auf eine zielgruppengerechte Ausgestaltung der Produktpalette im Rahmen der von der POSTBANK beabsichtigten und z.T. bereits erfolgten Leistungsprogrammerweiterung.

In der bankwissenschaftlichen Literatur wird zumeist vorgeschlagen, strategische Geschäftsfelder anhand von Kundengruppen zu definieren.[3] Deshalb soll zunächst untersucht werden, ob eine Segmentierung des Gesamtmarkts nach Kundengruppen auch im Falle der POSTBANK eine sinnvolle Grundlage für die Bildung und Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder darstellen kann. Für diese Beurteilung ist ein Kriterium erforderlich. Dabei empfiehlt es sich, die Zweckmäßigkeit einer Segmentierung des Gesamtmarktes nach Kundengruppen danach zu beurteilen, ob sich einzelne Kundengruppen so abgrenzen lassen, daß sie sich entweder in bezug auf die von ihnen bei der POSTBANK jeweils in An-

---

1) Vgl. dazu beispielsweise die Ausführungen von GÖMMEL über die strategische Neuorientierung der BHF-Bank: Gömmel, M., Erfahrungen mit der Bildung strategischer Geschäftsfelder in einer mittelgrossen Bank, in: Krümmel, H.-J./Rudolph, B., (Hrsg.), Strategische Bankplanung, Frankfurt am Main 1983, S. 182 ff.

2) Vgl. Krümmel, H.-J., Innovation und Rentabilität - Gedanken zur Erfolgswirksamkeit der Sortimentspolitik der Kreditinstitute, in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., (Hrsg.), Lernen und Entscheiden, Festschrift zum 50jährigen Bestehen des Lehrinstituts für das kommunale Sparkassen- und Kreditwesen, Stuttgart 1978, S. 175.

3) Vgl. z.B. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 585 f; Weigele, O., Strategische Unternehmensplanung in Universalbanken, Wien 1983, S. 177 ff; Tanew-Iliitschew, G., a.a.O., S. 139 ff; Juncker, K., Von der Marktsegmentierung zum strategischen Marketing im Firmenkundengeschäft, in: Süchting, J./van Hooven, E., (Hrsg.), Handbuch des Bankmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 255 ff; Süchting, J., Bankmanagement, 3. Aufl., Stuttgart 1992, S. 71 ff; Krümmer, S., a.a.O., S. 219 ff.

spruch genommenen Bankdienstleistungen oder hinsichtlich ihres Leistungsabnahmeverhaltens merklich voneinander unterscheiden. Unter dem Gesichtspunkt einer Transformation abgegrenzter Kundensegmente in strategische Geschäftsfelder müßte nämlich das Zusammenstellen spezifischer Leistungsbündel, sog. Teilsortimente, für die einzelnen Segmente empfehlenswert sein.

Bezugnehmend auf die Darstellung im Schrifttum wird danach ein Anforderungskatalog für die Bildung und Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder entwickelt, der es ermöglicht, ausgewählte Geschäftsfeldkonstellationen für die POSTBANK anhand eines entsprechenden Beurteilungsprofils auf ihre Eignung hin zu analysieren. Auf diese Weise lassen sich die in der bankwissenschaftlichen Literatur enthaltenen Empfehlungen und ein unternehmensindividueller Segmentierungsansatz vergleichend gegenüberstellen. Eine als besonders vorteilhaft angesehene Konstellation wird anschließend für die Positionierung strategischer Geschäftsfelder in einem Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio herangezogen, wodurch Anhaltspunkte für geschäftsfeldbezogene Strategien und somit auch für die Gestaltung des Bankleistungsprogramms gewonnen werden sollen. Da - wie bereits erwähnt - keine für theoretische Zwecke verwertbaren Erkenntnisse über banktypische strategische Erfolgsfaktoren vorliegen,[1)] wird in dieser Arbeit darauf verzichtet, Beispielrechnungen für die Gewichtung der Erfolgsfaktoren und die Bewertung der Geschäftsfelder in der zweidimensionalen Matrix vorzunehmen, denn die in eine solche Darstellung eingehenden Daten müßten hier zwangsläufig willkürlich sein.

Einige Überlegungen zur zukünftigen Marktpositionierung der POSTBANK werden der Erstellung eines möglichen Norm-Portfolios, aus dem sich allgemeine Aussagen für geschäftsfeldbezogene Strategien ableiten lassen, vorangestellt. Aus diesen Portfolio-Strategien ergeben sich wichtige Anhaltspunkte für die Leistungspolitik. Vor diesem Hintergrund dient die daran anschließende Ableitung produktpolitischer Empfehlungen, die insbesondere eine Diskussion möglicher Leistungsarten-

---

1) Vgl. S. 98 mit Hinweis auf Büschgen, H.E., Strategische Planung im marktorientierten Bankbetrieb, a.a.O., S. 263.

innovationen zum Gegenstand hat, vor allem dem Aufzeigen von Maßnahmen zur Realisierung des hier verwendeten Norm-Portfolios.

Da die Einführung einer neuen Leistungsart letztlich ein Investitionsproblem darstellt, ist die Beurteilung des voraussichtlichen Erfolgs einer möglichen Produktinnovation primär auf der Grundlage quantitativer Kalküle vorzunehmen. Damit ist der Bereich der geschäftspolitischen Umsetzung der aus einer strategischen Analyse gewonnenen Erkenntnisse angesprochen. Ohne eine Erläuterung der mit dem Einsatz von Produktbewertungskalkülen verbundenen Problematik wäre nämlich die Darstellung strategischer Überlegungen zur Programmgestaltung nach Ansicht des Verfassers unvollständig.

Im Rahmen der folgenden Ausführungen werden Aspekte der strategischen Bankplanung nur insoweit aufgegriffen, als daß sie mit sortimentspolitischen Konsequenzen für eine Leistungsprogrammerweiterung der POSTBANK verbunden sind. Bei diesen Überlegungen zu einer zielgruppengerechten Ausgestaltung der Produktpalette handelt es sich primär um die Erarbeitung von Vorschlägen auf der Grundlage eines Denkens, das auf die Schaffung und Erhaltung unternehmerischer Erfolgspotentiale gerichtet ist. Die Vorschläge sollen somit als Anregung für die Realisierung einer auf strategischen Überlegungen basierenden Gestaltung des Bankleistungsprogramms verstanden werden. Für das hier betrachtete Unternehmen verdeutlicht dieses Vorgehen zugleich die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit einer Programmerweiterung, da ein durch ordnungspolitische bzw. gesetzliche Vorgaben erzwungener Verzicht auf die Schaffung neuer Erfolgspotentiale ohne Zweifel einen erheblichen Wettbewerbsnachteil gegenüber Kreditinstituten mit Universalbankcharakter darstellen würde.

II. Die geschäftspolitische Ausrichtung der POSTBANK nach der Postreform I

Die mit dem Poststrukturgesetz des Jahres 1989 vollzogene Loslösung der unternehmerischen Funktionen der Deutschen Bundespost vom Bundespostministerium und die ebenfalls mit diesem Gesetz beschlossene organisatorische Trennung in drei selbständig wirtschaftende Postunternehmen bringen es mit sich, daß die POSTBANK auch auf dem Markt in stärkerem Maße als eigenständiges Institut in Erscheinung treten kann. Damit hat sich im Anschluß an die Postreform I nicht zuletzt auch die Frage nach der künftigen geschäftspolitischen Ausrichtung der POSTBANK gestellt.

Im Zuge der Postreform des Jahres 1989 wurde das in Artikel 1 des Poststrukturgesetzes vom 8.6.1989 enthaltene Postverfassungsgesetz zur Grundlage für die Geschäftspolitik der POSTBANK. Es sieht beispielsweise vor, daß die Unternehmen der Deutschen Bundespost unter Berücksichtigung bestimmter gemeinwirtschaftlicher Auflagen (z.B. Infrastrukturauftrag) nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu führen sind.[1] Nach § 4 Abs.1 Satz 2 PostVerfG sind die Dienstleistungen der Postunternehmen "...unter Berücksichtigung der Markterfordernisse entsprechend der wirtschaftlichen und technischen Entwicklung zu gestalten." Gemäß § 37 Abs.1 PostVerfG sind die Unternehmen so zu leiten, daß ein angemessener Gewinn erwirtschaftet wird. Darüber hinaus sollen i.d.R. auch für die einzelnen Dienste nach Möglichkeit zumindest die vollen Kosten erwirtschaftet werden.[2]

Die POSTBANK hat in jüngster Zeit mehrfach eine Erweiterung ihrer Produktpalette angekündigt mit dem Ziel, dem Strukturwandel bei der Geldvermögensbildung und im Zahlungsverkehr Rechnung zu tragen. Dabei wird insbesondere eine größere Vielfalt des Leistungsangebots im Spargeschäft angestrebt. Die POSTBANK weist darauf hin, daß die beabsichtigte Ausweitung des Leistungsprogramms auf die Erfüllung des gesetzlichen Auftrags gerichtet ist.[3] Dabei soll der vorgegebene verfassungs-

1) Vgl. § 4 Abs. 1 Satz 6 PostVerfG.
2) Vgl. § 37 Abs. 2 PostVerfG.
3) Vgl. Postbank, Statement der Postbank, in: ZfgK, 45. Jg., 1992, S. 314.

rechtliche Rahmen für die Tätigkeit der POSTBANK voll ausgeschöpft werden, ohne ihn jedoch zu überschreiten.

Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs auf den Finanzdienstleistungsmärkten, der die Neukundenakquisition immer kostspieliger werden läßt, kommt einem besseren Ausschöpfen vorhandener Kundenbeziehungen in immer stärkerem Maße die Rolle eines Wettbewerbsfaktors zu.[1] Folglich stellt eine aktive Anpassung des Leistungsangebots der POSTBANK an die Erfordernisse des Marktes eine notwendige Bedingung für eine echte Chance im Wettbewerb dar. Dabei bleibt die gemeinsame Nutzung von Ressourcen durch POSTBANK und POSTDIENST ein wesentlicher Bestandteil der Geschäftspolitik.[2] Um die dadurch ermöglichten Verbundeffekte auch künftig realisieren zu können, ist eine stärkere Orientierung der Geschäftstätigkeit an den Kundenbedürfnissen von zentraler Bedeutung.

Die POSTBANK soll auch nach der Postreform I als Spezialinstitut für den Zahlungsverkehr und das Einlagengeschäft sowie damit verbundener Finanzdienstleistungen in Erscheinung treten; so wurde in diesem Zusammenhang weder ein Einstieg in das Individualkreditgeschäft noch die Entwicklung zu einer Vollbank angestrebt.[3] In diesem Sinne versteht sich die POSTBANK als eine kundenorientierte Spezialbank für standardisierte Finanzdienstleistungen, die trotz ihrer gemeinwirtschaftlichen Auflagen[4] erwerbswirtschaftlich ausgerichtet ist und sich voll dem Wettbewerb stellt.[5]

Als Eckpunkte einer Unternehmensstrategie der POSTBANK für die Zeit nach der Postreform I lassen sich folgende Merkmale formulieren:[6]

---

1) Vgl. Schneider, G., Finanzdienstleister Postbank, in: bum, 19. Jg., 1990, S. 5.
2) Vgl. Postbank, Geschäftsbericht 1990, S. 28.
3) Vgl. Deutscher Bundestag, 11. Wahlperiode, Begründung zum Entwurf eines Gesetzes zur Neustrukturierung des Post- und Fernmeldewesens und der Deutschen Bundespost (Poststrukturgesetz - PostStruktG), a.a.O., S. 30.
4) Vgl. zu den gemeinwirtschaftlichen Auflagen der Postunternehmen z.B.: Plagemann, J., Ansätze zu einer Konkretisierung der gemeinwirtschaftlichen Auflagen der Deutschen Bundespost, in: ZögU, Bd. 11, 1988, S. 383 ff.
5) Vgl. Postbank, Geschäftsbericht 1990, S. 24.
6) Vgl. Schneider, G., a.a.O., S. 5.

- konsequente Markt- und Kundenorientierung;
- stetige Entwicklung und Verbesserung des Leistungsangebotes;
- Ertrags- und Kostenorientierung;
- fortschrittliche Personalführung.

Dabei sollen Vorteile, die die Spezialisierung auf wenige Geschäftsfelder mit sich bringt, z.B. die Möglichkeit eines besonders zielgerichteten und kundenorientierten Vorgehens, genutzt werden.[1] Die entscheidenden Voraussetzungen dafür wurden mit dem Übergang von einer produkt- zu einer zielgruppenorientierten Ausrichtung der Geschäftspolitik und der damit verbundenen Trennung des Privatkundensegments vom Bereich der Geschäftskunden bereits geschaffen. Die mit der Spezialisierung des Unternehmens auf die Geschäftsbereiche Zahlungsverkehr und Einlagengeschäft zum Ausdruck kommende »Konzentration auf Schwerpunkte« beruht auf der Überlegung, daß Unternehmen ein bestimmtes strategisches Ziel dadurch oftmals effizienter erreichen können als wenn sie auf einer Vielzahl von Teilmärkten tätig wären. Nach PORTER ermöglicht die Konzentration nämlich entweder einen Kostenvorsprung bei der Verfolgung eines bestimmten Zieles oder eine Differenzierung der angebotenen Produkte, die das Unternehmen innerhalb bestimmter Grenzen gegen den Wettbewerb abschirmt und dadurch auch die Preisempfindlichkeit vermindert.[2] In beiden Fällen kann durch ein solches Vorgehen die Branchenposition gefestigt werden.

Die Konzentration der Kräfte bei der Schaffung neuer Erfolgspotentiale stellt einen der wichtigsten Grundsätze einer jeden strategischen Planung dar.[3] Insbesondere ist es der hohe Ressourcenbedarf beim Aufbau unternehmerischer Erfolgspotentiale, der eine Konzentration der Kräfte auf ausgewählte Produkt-/Markt-Kombinationen als sinnvoll erscheinen läßt. Daher empfiehlt es sich, die vorhandenen Mittel jeweils gezielt in den Ausbau weniger Geschäftsfelder zu investieren, um sich dort einen

---

1) Vgl. Schneider, G., a.a.O., S. 5.
2) Vgl. Porter, M.-E., a.a.O., S. 65 ff.
3) Während die oben beschriebene »Konzentration auf Schwerpunkte« den Typus einer Wettbewerbsstrategie darstellt, handelt es sich bei der hier angesprochenen Konzentration der Kräfte um ein unabhängig von der jeweiligen Wettbewerbsstrategie einer Bank sinnvolles Vorgehen bei der Schaffung neuer Erfolgspotentiale.

dauerhaften Wettbewerbsvorteil aufzubauen.[1] Das Fehlen einer einheitlichen strategischen Stoßrichtung bei der Schaffung von Erfolgspotentialen für die Gesamtbank birgt nämlich die Gefahr einer konzeptionslosen Kräftevergeudung in sich, wenn es der Bank nicht gelingt, sich in dem einen oder anderen Marktsegment von ihren Konkurrenten abzuheben.[2] Gerade für Universalbanken stellt sich gegenwärtig das Problem zu entscheiden, in welchen Marktsegmenten man künftig eine herausragende Stellung einnehmen will. Da es nämlich kaum möglich ist, in allen Geschäftssparten und bei jeder Kundengruppe gleichermaßen eine Spitzenstellung einzunehmen, müssen manche universell tätigen Kreditinstitute künftig damit rechnen, Marktanteile zu verlieren, sofern es ihnen nicht gelingt, spezifische Stärken in einzelnen Marktsegmenten aufzubauen. Für Spezialbanken, wie beispielsweise die POSTBANK, ergibt sich damit die Chance, durch den gezielten Aufbau relativer Wettbewerbsvorteile bei einzelnen Kundensegmenten bzw. Leistungsarten die eigene Branchenposition zu festigen.

In entgeltpolitischer Hinsicht richten sich Überlegungen der POSTBANK vor allem auf eine künftig in stärkerem Maße am Markt und an den Kosten orientierte Preispolitik. Gleichwohl soll der Preis für die Inanspruchnahme von Bankdienstleistungen auch weiterhin einen Wettbewerbsvorteil darstellen, ohne daß die eigene betriebliche Leistung dadurch zu gering eingeschätzt wird.[3]

Auch im Vertrieb hat die POSTBANK damit begonnen, neue Wege zu gehen.[4] Dies bezieht sich z.B. auf den Einsatz von Vertriebsbeauftragten, die dem Kunden auch außerhalb der Postfilialen für Beratungsgespräche zur Verfügung stehen. Darüber hinaus sollen auch andere Vertriebsformen, z.B. Btx, Telefonmarketing und direct-mail, künftig weiter an Bedeutung gewinnen.[5]

---

1) Vgl. Krümmer, S., a.a.O., S. 248 f.
2) Vgl. ebd., S. 249.
3) Vgl. Postbank, Geschäftsbericht 1990, S. 28.
4) Vgl. dazu im einzelnen: Schneider, G., a.a.O., S. 6; Postbank, Geschäftsbericht 1992, S. 38.
5) Ferner sei auf die zunehmende Errichtung postbankeigener Beratungskapazitäten und eigener »blauer Schalter« in den Postfilialen hingewiesen; vgl. dazu auch Kapitel D. des zweiten Teils dieser Arbeit.

III. Die Bildung von Zielgruppen auf der Grundlage einer Marktsegmentierung

1. Begriff und Zweck einer Marktsegmentierung

Unter Marktsegmentierung kann ganz allgemein die Zerlegung des Gesamtmarktes in einzelne Teilmärkte, die darauf abzielt, eine segmentspezifische Vornahme von Marketing-Aktivitäten zu ermöglichen, verstanden werden.[1] Eine solche Vorgehensweise ist erforderlich, da die Abnehmer von Bankdienstleistungen keinesfalls eine homogene Einheit darstellen, sondern signifikante Unterschiede im Nachfrageverhalten von Bankkunden erkennbar sind. Die Identifikation dieser Unterschiede im Verbraucherverhalten ist die entscheidende Voraussetzung für die Strukturierung von Märkten, wobei als Kriterium für die Abgrenzung von Teilmärkten häufig biologische, soziodemographische und psychologische Merkmale sowie das unmittelbar beobachtbare Nachfrageverhalten herangezogen werden.[2] Die Bildung weitgehend homogener Teilmärkte in bezug auf die zugrunde gelegten Merkmale ermöglicht die Ausrichtung der marktpolitischen Aktivitäten auf bestimmte Zielgruppen und somit auch eine optimale Allokation beim Einsatz des marktpolitischen Instrumentariums. Zudem führt eine Marktsegmentierung im allgemeinen dazu, daß das Unternehmen genauere Kenntnisse über die einzelnen Märkte gewinnt. Folglich lassen sich bereits aus dem Prozeß der Marktsegmentierung gezielte Hinweise für die segmentspezifische Vornahme marktpolitischer Aktivitäten ableiten.[3] Ein Problem der Marktsegmentierung liegt neben der Auswahl geeigneter Segmentierungsmerkmale vor allem in dem normativen Aspekt der Bestimmung sinnvoller Zielgruppen.[4] Dabei ist zu berücksichtigen, daß die einzelnen Segmente (Teilmärkte) eine bestimmte Mindestgröße aufweisen müssen, um den seg-

---

1) Vgl. z.B. Thiess, M., Marktsegmentierung als Basisstrategie des Marketing, in: WiSt, 15. Jg., 1986, S. 635.
2) Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., a.a.O., S. 835 ff.
3) Vgl. Böhler, H., Methoden und Modelle der Marktsegmentierung, Stuttgart 1977, S. 10 f.
4) Damit beschäftigt sich z.B. Krautter, J., Zum Problem der optimalen Marktsegmentierung, in: ZfB, 45. Jg., 1975, S. 109 ff.

mentspezifischen Einsatz von Marketingaktivitäten unter ökonomischen Gesichtspunkten zu rechtfertigen.[1]

2. Zur »strategischen« Dimension einer Marktsegmentierung

Da die Marketingplanung in die Gesamtunternehmensplanung eingebunden ist, muß die hierarchische Aufspaltung der Planung in eine strategische, eine operative und eine taktische Planungsstufe zwangsläufig auch für das Marketing von Relevanz sein. Damit ergeben sich in den einzelnen Planungsstufen jeweils unterschiedliche Aufgabenbereiche für das Bankmarketing. Während sich das strategische Bankmarketing ausgehend vom unternehmerischen Leitbild, das als Grundlage für die Formulierung strategischer Marketingziele herangezogen wird, primär mit der Entwicklung von Marketingstrategien beschäftigt und darüber hinaus vor allem die qualitative Festlegung des Marketing-Mix-Einsatzes zum Gegenstand hat, ist die operative Marketingplanung insbesondere mit der Ausarbeitung mittelfristiger Werbepläne beauftragt.[2] Sie umfaßt zudem die auf den Vorgaben des strategischen Bankmarketing basierende Planung von Aktivitäten der Marktbearbeitung. Im Rahmen der taktischen Marketingplanung steht die Ausarbeitung und Durchführung von Aktionen zur Erreichung kurzfristiger Marketingziele im Mittelpunkt. Dabei geht es vor allem um die Konkretisierung mittelfristiger Werbepläne, die Verwendung der Werbeetats und die Ausgestaltung von Verkaufsförderungsmaßnahmen.[3]

---

1) Vgl. Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., a.a.O., S. 835.

2) Vgl. im Hinblick auf das Wesen des strategischen, operativen und taktischen Bankmarketing insbesondere: Regli, J., a.a.O., S. 137 ff, S. 172 ff. u. S. 197 ff; vgl. zur Unterscheidung zwischen der strategischen und operativen Dimension der Marketingplanung auch: Köhler, R./Krautter, J., Marketingplanung, in: Szyperski, N., (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 9, Stuttgart 1989, Sp. 1006 ff.

3) In kleineren Banken wird häufig auf eine operative Marketingplanung verzichtet, so daß die taktische Marketingplanung unmittelbar auf den Vorgaben des strategischen Bereichs beruht; vgl. Regli, J., a.a.O., S. 173.

In Kapitel B. III. dieses Teils der vorliegenden Arbeit wurde die Segmentierung des Gesamtmarktes als Grundlage für die Bildung strategischer Geschäftsfelder beschrieben, wobei der Eigenständigkeit der Marktaufgabe eines jeden Geschäftsfeldes unter dem Gesichtspunkt der Entwicklung von Marktstrategien eine herausragende Bedeutung beigemessen wurde.[1] Als Grundregel für eine strategischen Erfordernissen entsprechende Definition von Geschäftsfeldern wurde eine in bezug auf das Leistungsabnahmeverhalten von Bankkunden maximale Homogenität innerhalb der einzelnen Teilmärkte bei gleichzeitiger Heterogenität zwischen den Teilmärkten hervorgehoben. Das Ziel einer Marktsegmentierung als Grundlage für die Geschäftsfeldbildung liegt vor allem darin, die Voraussetzungen für den geschäftsfeldbezogenen Einsatz von Marketingstrategien zu schaffen, um auf diese Weise eine erfolgspotentialerhöhende Unternehmenspolitik zu ermöglichen. Damit wird auch deutlich, daß sich diese Form der Marktsegmentierung von der im Bereich der operativen bzw. taktischen Marketingplanung vorzunehmenden Segmentierung grundlegend unterscheidet. Letztere ist nämlich primär darauf ausgerichtet, einzelne Kundengruppen durch gezielte Werbemaßnahmen anzusprechen, ohne daß für diese Kundengruppen notwendigerweise spezifische Bankleistungsarten angeboten werden. Diese Unterscheidung ist für Überlegungen bezüglich einer für die POSTBANK möglichen Marktsegmentierung und den mit einer Zielgruppenbildung jeweils verfolgten Zwecken von zentraler Bedeutung. Da aus der Zielgruppenbildung in dieser Arbeit letztlich Anhaltspunkte für sortimentspolitische Konsequenzen im Rahmen einer beabsichtigten Leistungsprogrammerweiterung gewonnen werden sollen, muß eine an strategischen Erfordernissen orientierte Marktsegmentierung hier im Vordergrund stehen, denn alle weiteren Überlegungen sollen aus ihr folgen.[2]

---

1) Vgl. dazu S. 87 f.

2) In der Literatur wird hier z.T. von einer Geschäftsfeldsegmentierung gesprochen, um den Unterschied zur klassischen Form der (operativen) Marktsegmentierung zu verdeutlichen; vgl. z.B. Winand, U./Mußhoff, H.-J., a.a.O., Sp. 579 ff.

3. Zur Begründung einer an Kundengruppen orientierten Marktsegmentierung als Grundlage für die Bildung strategischer Geschäftsfelder in Bankbetrieben

Grundsätzlich kann die Bildung strategischer Geschäftsfelder in Bankbetrieben anhand von Leistungsarten, Kundengruppen oder regionalen Gesichtspunkten vorgenommen werden. Da wissenschaftlich begründete Abgrenzungsheuristiken für eine eindeutige Definition der Geschäftsfelder nicht vorliegen, sind mögliche Abgrenzungskriterien auf ihre Praktikabilität hin zu überprüfen.[1] Dabei spielen jedoch unternehmensindividuelle Gegebenheiten oftmals eine zentrale Rolle, so daß allgemeingültige Aussagen über die Praktikabilität der einzelnen Ansätze nur innerhalb enger Grenzen möglich sind.

Die herausragende Bedeutung einer anforderungsgerechten Definition der strategischen Geschäftsfelder ergibt sich vor allem daraus, daß die Aufteilung der Bankunternehmung in für strategische Zwecke geeignete Steuerungseinheiten die Qualität der gesamten Unternehmensplanung entscheidend beeinflußt.[2] Dabei unterstreicht BÜSCHGEN die Eigenständigkeit der Marktaufgabe der einzelnen Geschäftsfelder im Hinblick auf die Befriedigung von Kundenbedürfnissen als Basiskriterium für eine anforderungsgerechte Geschäftsfelddefinition.[3] Die einzelnen Ansätze seien im folgenden kurz beschrieben:[4]

- Im Falle einer an Leistungsarten orientierten Geschäftsfeldbildung wird jedes Geschäftsfeld durch eine einzelne Leistungsart bzw. durch eine Gruppe von Leistungsarten definiert. Ein solches Vorgehen ist in Bankbetrieben dann sinnvoll, wenn die Bank-Kunde-Beziehung primär auf die Lösung eines spezifischen Kundenproblems

---

1) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 584 f.
2) Vgl. Hintsch, T., Geschäftsfeldsteuerung in Kreditinstituten, Frankfurt am Main 1984, S. 57.
3) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 584 f; vgl. im Hinblick auf weitere Anforderungen an eine geeignete Geschäftsfeldkonstellation die Ausführungen in Abschnitt IV. 1. dieses Kapitels.
4) Vgl. dazu Hintsch, T., a.a.O., S. 56 ff; Thiesing, E.-O., Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken, Frankfurt am Main 1986, S. 47 ff; Röhr, H., a.a.O., S. 229 ff; Tanew-Iliitschew, G., a.a.O., S. 139 f; Kern, M., Strategische Kreditportfolioplanung, Frankfurt am Main 1987, S. 148 ff.

gerichtet ist. Die Attraktivität der Besetzung eines Geschäftsfeldes ist dann vor allem durch die zukünftigen Marktchancen des Produkts bzw. der Produktgruppe als Lösungsbeitrag für ein Kundenproblem sowie die produktspezifischen Wettbewerbsstärken der Bank determiniert.

- Bei einer nach dem Kundengruppenkriterium erfolgenden Geschäftsfeldbildung werden sämtliche Kunden nach einem geeigneten Merkmal zu Zielgruppen zusammengefaßt. Die strategischen Aktivitäten der Bank richten sich hier jeweils auf einzelne Zielgruppen, deren Abgrenzung auf der Grundlage einer Marktsegmentierung (Geschäftsfeldsegmentierung) vorgenommen wird. Der entscheidende Vorteil einer an Kundengruppen orientierten Geschäftsfeldbildung liegt in der dadurch ermöglichten Bildung von Teilleistungsprogrammen, die als zielgruppenspezifische Leistungsbündel auf die jeweiligen Bedürfnisse einzelner Kundengruppen gerichtet sind.

- Die Segmentierung der Geschäftstätigkeit nach regionalen Gesichtspunkten führt zu einer Geschäftsfeldabgrenzung, bei der einzelne Standorte oder Standortgruppen jeweils eine strategische Einheit darstellen. Ein solches Vorgehen kommt für filialisierte bzw. international tätige Banken grundsätzlich in Betracht, wenn die Konkurrenzsituation des Kreditinstitutes oder die Bedarfsstruktur der Kunden in erheblichem Maße standortbezogen differiert. Eine Geschäftsfeldbildung nach Standorten bzw. Standortgruppen beruht nicht zuletzt auf der Überlegung, daß bei der eigenen strategischen Ausrichtung in bezug auf den Wettbewerb auch das jeweilige standortspezifische Wettbewerbsverhalten konkurrierender Institute mit in die Betrachtung einzubeziehen ist.

Die hier vorgestellten Abgrenzungskriterien müssen nun in der bankbetrieblichen Praxis keineswegs in Reinkultur Anwendung finden; statt dessen kann eine Kombination mehrerer Kriterien vielerorts sinnvoll sein. In einem solchen Falle wird das primäre Abgrenzungskriterium durch die jeweils übrigen Kriterien ergänzt,[1] so daß strategische Geschäftsfelder

1) So wird z.B. darauf hingewiesen, daß die Bildung von Zielgruppen-/Regionalmarkt-Kombinationen für filialisierte Kreditinstitute aufgrund regionaler Unterschiede hinsichtlich des Beratungsbedarfs, der Wettbewerbssituation sowie den Ertragspotentialen durchaus von Bedeutung ist; vgl. dazu: Schimmelmann, W.v., Strategische Geschäftsfeldkonzeptionen in Banken, a.a.O., S. 173 f; Schierenbeck, H., a.a.O., S. 419.

im Einzelfall durchaus »Produkt-/Kunden-/Regionalmarkt-Kombinationen« darstellen können.[1] Dennoch besteht in der bankwissenschaftlichen Literatur weitgehend Einigkeit über die grundsätzliche Vorteilhaftigkeit einer Ausrichtung der strategischen Aktivitäten nach dem Kundengruppenkriterium.[2] Der Grund dafür liegt zum einen darin, daß die mit diesem Ansatz verbundene Zielgruppenorientierung dem Erfordernis eines kundenorientierten Bankmarketing im Rahmen einer marktorientierten Führungsphilosophie am ehesten entspricht und andererseits in den Schwächen der beiden anderen Konzeptionen.

Der entscheidende Nachteil einer an Leistungsarten orientierten Geschäftsfelddefinition in Banken wird im allgemeinen in der damit einhergehenden Vernachlässigung der Verbundenheit der Leistungsabnahme gesehen. Es ist nämlich gerade für die Nachfragesituation in Kreditinstituten typisch, daß Kunden anstelle absatzfähiger Einzelleistungen mehrere Leistungsarten im Verbund in Anspruch nehmen. Diese Form der Verflochtenheit der Leistungsabnahme, bei der ein Kunde nach eigenem Belieben Einzelleistungen aus dem vorhandenen Banksortiment gebündelt abnimmt, bezeichnet KRÜMMEL als »Leistungsbündel«.[3] Die Leistungsverflochtenheit gewinnt nun häufig noch durch die Zeitraumbezogenheit der Absatzbeziehung an Bedeutung, denn die Dauerhaftigkeit der Geschäftsbeziehung zwischen dem Kunden und seiner Bank bringt es oftmals mit sich, daß einzelne Leistungsarten eine Zubringerfunktion für spätere Folgegeschäfte einnehmen. Damit ergeben sich für die Bank umfangreiche Möglichkeiten des Ausbaus von Geschäftsverbindungen über sog. »cross-selling-Aktivitäten«. Diese Aktivitäten zielen vor allem auf ein besseres Ausschöpfen vorhandener Kundenbeziehungen ab und stehen einer an Leistungsarten bzw. Leistungsartengruppen orientierten Bildung strategischer Geschäftsfelder somit entgegen.

---

1) Vgl. Hintsch, T., a.a.O., S. 58 ff; Thiesing, E.-O., a.a.O., S. 48; Schimmelmann, W.v., Strategische Geschäftsfeldkonzeptionen in Banken, a.a.O., S. 173 f.

2) Vgl. dazu Fußnote 3 auf S. 114.

3) Dagegen spricht KRÜMMEL von einem »Leistungskonglomerat«, wenn die Leistungsverflochtenheit zwangsläufig ist, d.h. ein starrer Leistungsverbund vorliegt. Als Beispiel führt er den Kontokorrentkredit und die damit notwendigerweise verbundenen baren oder unbaren Zahlungsleistungen an; vgl. zu dieser Abgrenzung: Krümmel, H.-J., Bankzinsen, a.a.O., S. 121 f.

Von geringer Relevanz ist auch eine ausschließlich an regionalen Gesichtspunkten orientierte Geschäftsfeldabgrenzung. Dieses Konzept scheidet als primäres Abgrenzungskriterium im allgemeinen schon deshalb aus, weil es weder zielgruppenspezifischen noch leistungsartenbezogenen Unterschieden innerhalb des jeweiligen regionalen Bereichs Rechnung trägt und folglich als nicht kundenorientiert anzusehen ist. Zudem ist davon auszugehen, daß die Kundenbedürfnisse und die Leistungsinanspruchnahme zumindest in der Bundesrepublik Deutschland regional nicht so stark voneinander abweichen, daß das für die Geschäftsfeldbildung wichtige Kriterium der internen Homogenität bei externer Heterogenität in bezug auf ein bestimmtes - strategisch bedeutsames - Merkmal die Verwendung regionaler Gesichtspunkte als primäres Abgrenzungskriterium rechtfertigen würde. Allerdings kann eine solche Konzeption bei international tätigen Banken sinnvoll sein, wenn unterschiedliche nationalstaatliche Gegebenheiten, die beispielsweise ordnungspolitischer Natur sein können, oder sozio-kulturelle Faktoren ein nach Ländern differenziertes Vorgehen in bezug auf marktpolitische Aktivitäten erforderlich werden lassen.[1)]

Für eine an Kundengruppen orientierte Geschäftsfeldbildung, die aufgrund der vorstehend geschilderten Aspekte auch in dieser Arbeit als für Kreditinstitute grundsätzlich erstrebenswert betrachtet wird, läßt sich eine Vielzahl denkbarer Segmentierungsmerkmale anführen, wobei diese grob in objektive und subjektive Bedarfsträgermerkmale eingeteilt werden können.[2)] Zu den objektiven Bedarfsträgermerkmalen gehören beispielsweise der Familienstand, das verfügbare Einkommen, das Lebensalter, die Höhe des Vermögens sowie die Größe des Haushalts.[3)] Dagegen stellen die Mentalität, die Risikoneigung, die Einstellung zu Geldangelegenheiten, die Einstellung zu Fragen des Lebensstils sowie die Wahrnehmung von Werbebotschaften subjektive Merkmale dar. Die damit verdeutlichten umfangreichen Möglichkeiten einer Zielgruppenbildung in Kreditinstituten sind hier nun insofern einzuschränken, als daß sie in unterschiedlichem Maße für strategische Zwecke geeignet er-

1) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 524.
2) Vgl. zu dieser Einteilung insbesondere Röhr, H., a.a.O., S. 238 ff.
3) Für Unternehmen wären hier vor allem die Größe, die Branchenzugehörigkeit, die Rechtsform, die Marktstellung sowie die Präsenz auf Auslandsmärkten zu nennen.

scheinen. So ist es kaum sinnvoll, ein Merkmal für die Bildung von Kundengruppen zugrunde zu legen, bei dem weder in bezug auf die Leistungsanforderungen noch hinsichtlich des Leistungsabnahmeverhaltens kundengruppenspezifische Unterschiede erkennbar sind. Im Hinblick auf eine strategische Analyse bietet sich statt dessen die Verwendung von Segmentierungsmerkmalen an, die eine Einteilung hinsichtlich der Homogenität der Bedarfsstruktur von Kunden ermöglichen, da auf diese Weise eine effiziente Ausrichtung des Bankleistungsprogramms an den einzelnen Kundengruppen vorgenommen werden kann.[1] Ein solches Vorgehen wäre insofern von Vorteil, als daß für verschiedene Teilmärkte jeweils separate Leistungsstrategien erarbeitet werden könnten. Das liegt daran, daß sich einzelnen Kundengruppen jeweils bestimmte Leistungsbündel zuordnen lassen, die von diesen vorwiegend in Anspruch genommen werden. Folglich kann ein strategisches Geschäftsfeld in diesem Falle als »Leistungsbündel-/Zielgruppen-Kombination« bezeichnet werden. Im folgenden werden ausgewählte Möglichkeiten einer Marktsegmentierung anhand kundenbezogener Merkmale kurz erläutert, die es anschließend unter dem Gesichtspunkt ihrer Anwendbarkeit auf die POSTBANK zu diskutieren gilt.

Zuvor sei jedoch noch darauf hingewiesen, daß es sich bei der Definition von strategischen Geschäftsfeldern insofern um einen dynamischen Prozeß handelt, als daß eine einmal festgelegte Abgrenzung in regelmäßigen Abständen daraufhin zu überprüfen ist, ob eine Anpassung der Definition an sich ändernde Marktgegebenheiten oder neue technologische Anforderungen erforderlich ist.[2] Gerade im Rahmen einer beabsichtigten Leistungsprogrammerweiterung ist eine sorgfältige Überprüfung der bisherigen Geschäftsfeldabgrenzung von besonderer Bedeutung.

---

1) Vgl. Mattes, H./Zipf, R., Unternehmungspolitik, in: Obst, G./Hintner, O., Geld-, Bank- und Börsenwesen, hrsg. von N. Kloten und J.-H. v. Stein, 38. Aufl., Stuttgart 1988, S. 695.

2) Vgl. Borrmann, W.-A., a.a.O., S. 214 f.

4. Möglichkeiten einer Segmentierung des Gesamtmarktes anhand kundenbezogener Merkmale

a) Die Bildung von Marktsegmenten auf der Grundlage einer Kundenkalkulation

Der Vorschlag, eine Geschäftsfeldsegmentierung auf der Basis einer Kundenkalkulation vorzunehmen, beruht auf der Überlegung, daß die einzelnen Bankkunden nicht gleichermaßen zum wirtschaftlichen Erfolg der Bank beitragen. Eine Kundenkalkulation, die die Ermittlung von Ergebnisbeiträgen der einzelnen Bankkunden zum Gegenstand hat, schafft die informationellen Voraussetzungen, um aus dieser Erkenntnis geschäftspolitische Konsequenzen ableiten zu können. Dazu gehört neben einer stärkeren Orientierung der Bank an für sie attraktiven Kundensegmenten insbesondere ein Abbau unrentabler Kundenverbindungen. Die Gründe für das Zustandekommen negativer Erfolgsbeiträge einzelner Kunden liegen teilweise in der bei Banken häufig anzutreffenden Ausgleichspreisstellung und darüber hinaus insbesondere im Stückkostencharakter, der der Erstellung vieler Teilleistungen des Bankbetriebes immanent ist.

Die Ausgleichspreisstellung stellt ein preispolitisches Vorgehen dar, bei der die Entgeltfestsetzung bei einzelnen Leistungsarten nicht auf die Kostendeckung, sondern auf die Erhöhung der Attraktivität des vorhandenen Leistungsprogramms der Bank gerichtet ist.[1] Die Unterdeckung wird dabei bewußt in Kauf genommen, da erwartet wird, daß viele Kunden dadurch für eine zusätzliche Leistungsabnahme bei anderen Bankprodukten gewonnen werden können und sich der mit der Unterdeckung verbundene Erlösausfall somit überkompensieren läßt.[2] Es liegt nun nahe, daß diejenigen Kunden, die an einer zusätzlichen Inanspruchnahme von Bankdienstleistungen nicht interessiert sind, für die Bank oftmals zu Verlustkunden werden. In der Bundesrepublik Deutschland ist die Ausgleichspreisstellung insbesondere im Zahlungsverkehr vielerorts

---

1) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 540.
2) Vgl. Krümmel, H.-J., Bankzinsen, a.a.O., S. 131 f.

anzutreffen, wodurch die These von der Zubringerfunktion des Zahlungsverkehrs für andere Leistungsarten an Bedeutung gewinnt.[1)]

Der sog. Dualismus der Bankleistung[2)] ist für die Kostenrechnung in Bankbetrieben mit der Konsequenz einer Zweiteilung der Erfolgskomponenten verbunden, denn sowohl die Kosten als auch die Erlöse lassen sich in wert- und stückbezogene Bestandteile aufspalten. Während die Erstellung von Teilleistungen des technisch-organisatorischen Bereichs der Banken zu Betriebskosten, d.h. stückbezogenen Kosten, führt, verursacht die Erstellung von Teilleistungen durch den liquiditätsmäßig-finanziellen Bereich Wertkosten.[3)] Da die einzelnen Teilleistungen des technisch-organisatorischen und des liquiditätsmäßig-finanziellen Bereichs, die erst in ihrem Zusammenwirken die Bankmarktleistung ergeben, nicht in einer starren Relation miteinander verbunden sind, kann es bei den sog. Bestandshalteleistungen[4)] zu Fällen kommen, bei denen zwar der erzielte Erlös (Werterlös) die damit verbundenen Wertkosten übersteigt, aber darüber hinaus kein nennenswerter Beitrag zur Deckung der stückbezogenen Betriebskosten geleistet wird.[5)] In einem solchen Falle können Kundenverbindungen auch dann langfristig für die Bank ein Verlustgeschäft darstellen, wenn der Periodenerfolg für die betreffende Leistungsart insgesamt positiv ausfällt.

Es zeigt sich also, daß nicht nur aus einer Leistungsartenkalkulation, sondern auch aus einer Kundenkalkulation Hinweise für strategische Entscheidungen im Bereich der Leistungsprogrammgestaltung gewonnen

---

1) Oftmals wird auch die These vertreten, daß die Gebühren im Zahlungsverkehr den Charakter politischer Preise hätten. Demnach würde eine Anhebung dieser Gebühren in den Medien und bei Politikern einen erheblichen Widerstand hervorrufen, so daß in einem solchen Fall beträchtliche Imageeinbußen für die Bank zu befürchten sind. Für die Bank ergibt sich daraus faktisch ein »Rechtfertigungszwang« bei der Preisstellung; vgl. dazu vor allem Süchting, J., Bankmanagement, a.a.O., S. 453 ff.

2) Vgl. dazu S. 94 f. dieser Arbeit.

3) Vgl. z.B. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 621.

4) Dabei handelt es sich um Bankleistungen, die durch eine zeitliche Dimension gekennzeichnet sind, wie z.B. das Halten von Einlagen oder Kreditforderungen über einen bestimmten oder unbestimmten Zeitraum; vgl. Siegert, T., a.a.O., S. 25.

5) Als stückbezogene Betriebskosten sind nur dann durchschnittliche Vollkosten zugrundezulegen, wenn die in der Kalkulation zugerechneten stückbezogenen Kosten im Falle einer Aufgabe defizitärer Kundensegmente in vollem Umfang abgebaut werden können.

werden können. Um die Ergebnisse der Kundenkalkulation nun für die Abgrenzung homogener Segmente heranziehen zu können, ist die Bildung von Kategorien erforderlich, denen sich die einzelnen Kundenverbindungen zuordnen lassen. Dabei unterscheidet beispielsweise TERRAHE zwischen folgenden drei Gruppen:[1)]

- Verlustkunden,
- Teilkunden,
- steigerungsfähige Vollkunden.

Diese Einteilung ermöglicht es, Ursachen und Umfang defizitärer Kundenverbindungen mit Hilfe des Kundenspiegels der Bank zu ergründen, um daraus Hinweise für Maßnahmen zur Ertragsverbesserung zu gewinnen. Im Hinblick auf eine gezielte Marketingpolitik ist diese grobe Einteilung jedoch durch das Heranziehen objektiver Kundenmerkmale weiter zu verfeinern.[2)] Dabei ist insbesondere die Gruppe der Teilkunden, d.h. der Kunden mit einer eher geringen Leistungsinanspruchnahme bei dem jeweiligen Institut, von Interesse, da sich hier oftmals Möglichkeiten einer Ausweitung der Geschäftsbeziehungen und somit einer systematischen Weiterentwicklung vom Teil- zum Vollkunden ergeben.

Andere Konzepte zur Abgrenzung von Kundengruppen sehen die Bildung von Ergebnisbeitragsgrößenklassen vor.[3)] Die Zuordnung der Kundenverbindungen zu den einzelnen Klassen erfolgt dann auf der Grundlage der von der Kostenrechnung für Planungszwecke zur Verfügung gestellten Daten. Soweit die Ermittlung der Erfolgsbeiträge der einzelnen Kunden als wesentlicher Bestandteil des Prozesses der Marktsegmentierung herausgestellt wird, sind bei sortimentspolitischen Maßnahmen, die sich an veränderten Kundenbedürfnissen orientieren, Aspekte der Rentabilität von Kundenverbindungen im jeweiligen Entscheidungskalkül von hoher

---

1) Vgl. Terrahe, J., Kundenkalkulation und Zielgruppenmarketing, in: bum, 5. Jg., Heft 4, 1976, S. 26 ff; ders., Kundenkalkulation und Geschäftsplanung, in: Deppe, H.-D., (Hrsg.), Bankbetriebliches Lesebuch, Festschrift für Ludwig Mülhaupt zum 65. Geburtstag, Stuttgart 1978, S. 679 ff.

2) Vgl. ders., Kundenkalkulation und Geschäftsplanung, a.a.O., S. 690 ff.

3) Vgl. z.B. Gömmel, M., a.a.O., S. 182 ff; ähnlich auch: Schüller, S., Kundenkalkulation als Instrument des strategischen Marketing, in: bum, 17. Jg., 1988, Heft 11, S. 13 ff.

Bedeutung.[1] In diesem Sinne ermöglichen die Resultate einer Kundenkalkulation die bevorzugte Ausrichtung des Leistungsprogramms an den typischen Bedarfsstrukturen gewinnbringender Kundenverbindungen. Zu diesem Zweck sind die besonders rentablen Kundenverbindungen dadurch näher zu identifizieren, daß ihnen gewisse Merkmale zugeordnet werden. Die aus der Kundenkalkulation gewonnenen Erkenntnisse müssen somit in sinnvoller Weise mit entsprechenden Kundenprofildaten verknüpft werden.[2] Dabei gelangen DOMINGUEZ und PAGE auf der Grundlage interner Daten einer im Mengengeschäft tätigen amerikanischen Bank zu dem Ergebnis, daß verschiedene sozioökonomische Kundenmerkmale als erklärende Variable für den Erfolgsbeitrag von Kundenverbindungen in Betracht kommen, wobei der jeweiligen Position des Kunden im Lebenszyklus in Verbindung mit der familiären Konstellation eine herausragende Stellung im Rahmen dieses Katalogs beigemessen werden kann.[3] Nach der Zuordnung von Merkmalen lassen sich die einzelnen Klassen bzw. Gruppen von Klassen als Marktsegmente interpretieren.

Bevor diese Segmente nun für die Bildung strategischer Geschäftsfelder herangezogen werden können, sind sinnvollerweise weitere Vorüberlegungen anzustellen.[4] So ist beispielsweise nach Möglichkeiten zu suchen, die die Rentabilität der gegenwärtig unattraktiven Marktsegmente deutlich erhöhen können. Dieses gelingt oftmals durch ein besseres Ausschöpfen vorhandener Kundenbeziehungen mit Hilfe umfangreicher Cross-Selling-Aktivitäten. Auch ist die Frage zu stellen, ob es das Selbstverständnis der Bank überhaupt erlaubt, unrentable Segmente abzubauen. Darüber hinaus ist zu untersuchen, ob irgendwelche Interdependenzen marktseitiger Art zwischen defizitären und gewinnbringenden Marktsegmenten existieren. Auf der Grundlage dieser Überlegungen lassen sich schließlich Geschäftsfelder definieren, für die strategische Ziele

---

1) Vgl. Dominguez, L.-V./Page, A.-L., Formulating a Strategic Portfolio of Profitable Retail Market Segments for Commercial Banks, in: Journal of Economics and Business, Vol. 36, 1984, S. 191.
2) Vgl. Schüller, S., a.a.O., S. 15.
3) Vgl. Dominguez, L.-V./Page, A.-L., a.a.O., S. 195 ff.
4) Vgl. Gömmel, M., a.a.O., S. 188 f.

und Aktivitäten jeweils weitgehend unabhängig von anderen Geschäftsfeldern geplant werden können.

Eine stärkere Orientierung der Bank an für sie besonders attraktiven Kundensegmenten als geschäftspolitische Konsequenz dieser Vorgehensweise impliziert nun eine Verwendung unternehmerischer Ressourcen für die Ausweitung der entsprechenden Geschäftsfelder. Dieses ist jedoch insofern problematisch, als daß der Versuch, bedeutende Zuwächse an Marktanteilen in stagnierenden, aber besonders lukrativen Segmenten zu erzielen, häufig ein äußerst schwieriges Unterfangen darstellt und ein solches Vorgehen darüber hinaus dem zeitlichen Aspekt der Erfolgspotentialerhöhung nicht hinreichend Beachtung schenkt. Deshalb erscheint es ratsam, neben der Ausgeglichenheit des Gesamtbankportfolios auch ein »ausgeglichenes« Portfolio der gegenwärtig sowie kurz- und langfristig für die Bank besonders erfolgversprechenden Kundensegmente anzustreben.[1)]

Während sich für ertragsschwache Geschäftsfelder selektive Strategien anbieten, empfiehlt sich bei verlustbringenden Kundensegmenten im allgemeinen ein Abbau, sofern eine Ergebnissteigerung durch geeignete Maßnahmen hier nicht erreichbar ist. Daher sollte die Bank ihre Produktpalette um diejenigen Leistungsarten bereinigen, die typischerweise - und ausschließlich(!) - von sog. Verlustkunden in Anspruch genommen werden. Gerade hier liegen jedoch die Grenzen dieses Ansatzes, denn er ist nur praktikabel, wenn sich der Leistungsbedarf bzw. das Leistungsabnahmeverhalten der für die Bank unattraktiven Kundenverbindungen merklich von dem anderer Kundensegmente unterscheidet, da Eliminationsentscheidungen ansonsten mit negativen Rückwirkungen auf die Attraktivität des Bankleistungsprogramms für gewinnbringende Marktsegmente verbunden sind.

---

1) Vgl. Dominguez, L.-V./Page, A.-L., a.a.O., S. 202 ff.

b) Die Bildung von Marktsegmenten auf der Grundlage der Verhandlungsmacht von Kunden

Es ist im allgemeinen charakteristisch für die Absatzbeziehungen von Kreditinstituten, daß verschiedene Bankkunden für die Bank in unterschiedlichem Maße von absatzpolitischer Bedeutung sind. Durch eine hohe absatzpolitische Bedeutung gewinnt der Kunde gegenüber seiner Bank eine gewisse Verhandlungsmacht, die er dafür einsetzen kann, um aus seiner Sicht günstigere Konditionen auszuhandeln als es anderen Bankkunden möglich wäre. Grundsätzlich lassen sich zwei Gründe anführen, die eine potentielle Verhandlungsmacht von Kunden gegenüber ihrer Bank bewirken.[1] Zum einen kann eine geringe Ungewißheit hinsichtlich der Bonität (bzw. das Vorhandensein erstklassiger Sicherheiten) dem Bankkunden Verhandlungsmacht bei Kreditverhandlungen verleihen; andererseits erlangt ein Kunde auch dadurch Verhandlungsmacht, daß seine von der Bank erwartete Gesamtleistungsabnahme besonders hoch ist. Das liegt daran, daß sich die mutmaßliche Gesamtleistungsabnahme eines Bankkunden in Erlöserwartungen transformieren läßt und mit hohen Erlösen im allgemeinen auch ein hoher Deckungsbeitrag verbunden ist, der wiederum dem Kunden eine besondere absatzpolitische Bedeutung verleiht.[2]

Die unterschiedliche Verhandlungsmachtposition von Bankkunden kann nun als Merkmal für die Abgrenzung homogener Kundengruppen herangezogen werden. Dabei unterscheidet KRÜMMEL zwischen

- Kunden ohne Verhandlungsmacht,
- Kunden mit mäßiger Verhandlungsmacht und
- Kunden mit überragender Verhandlungsmacht.[3]

Während Kunden ohne Verhandlungsmacht vor der Entscheidung stehen, die im standardisierten Geschäft dem Publikum offerierten Konditionen zu akzeptieren oder auf eine Leistungsinanspruchnahme zu

1) Vgl. dazu Krümmel, H.-J., Bankzinsen, a.a.O., S. 230 ff.
2) Vgl. ebd., S. 232.
3) Vgl. ebd., S. 233 ff.

verzichten, versetzt die Verhandlungsmacht einen Kunden in die Lage, Preisverhandlungen zu erzwingen.[1] Bankkunden mit überragender Verhandlungsmacht sind im Grenzfall sogar in der Lage, ein Kreditinstitut dazu zu veranlassen, ihnen Leistungsarten zu offerieren, die bislang nicht im Leistungsprogramm dieser Bank enthalten sind.

Die Verwendung der Verhandlungsmachtposition als Segmentierungsmerkmal für eine strategischen Zwecken dienende Abgrenzung homogener Kundengruppen impliziert die Zweckmäßigkeit eines differenzierten Leistungsprogramms, um den Besonderheiten einzelner Marktsegmente besser Rechnung tragen zu können. Als Grundlage dieses Vorgehens bietet sich eine Strategie der Preisdifferenzierung an, da davon ausgegangen werden kann, daß sich die jeweilige Verhandlungsmacht sowie die sie bewirkenden Faktoren in einer voneinander abweichenden Nachfrageelastizität verschiedener Bankkunden niederschlagen.[2]

c) Die Bildung von Marktsegmenten auf der Grundlage psychologischer Verhaltenskriterien von Kunden

Eine Unterscheidung von Kunden nach psychologischen Verhaltenskriterien basiert auf der Überlegung, daß sich bestimmte Kundentypen charakterisieren lassen, die sich durch ausgewählte Persönlichkeitsmerkmale voneinander unterscheiden. Ein Beispiel für dieses Vorgehen ist die bekannte Unterscheidung zwischen »Sparkunden«, »Kreditkunden« und »Allroundkunden«.[3] Desweiteren kann zwischen selbstsicheren und eher gehemmten Kunden, zwischen planenden und nicht planenden Kunden sowie zwischen inaktiven Kunden und solchen, die ihre Bankangelegenheiten »selbst in die Hand nehmen«, unterschieden werden.[4] Für strategische Zwecke kann eine solche Segmentbildung aller-

---

1) Vgl. Krümmel, H.-J., Bankzinsen, a.a.O., S. 233 ff.
2) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 541.
3) Vgl. zu diesem Konzept beispielsweise: Cramer, J.-E., Vom Allround-Institut zum Marktspezialisten, in: bum, 10. Jg., 1981, Heft 3, S. 8.
4) Vgl. hinsichtlich weiterer Systematisierungen von Verhaltensweisen und Handlungsmustern als Grundlage zur Bildung von Kundengruppen im Privatkundengeschäft z.B. Mühlbauer, H., Gestaltung von Bankmarktleistungen, München 1988.

dings nur dann bedeutsam sein, wenn sich den jeweiligen Kundentypen ein spezifisches Verhalten in der Produktnutzung, den Präferenzen oder dem Leistungsabnahmeverhalten zuordnen läßt. Das zentrale Problem einer solchen Vorgehensweise liegt jedoch darin, daß die Banken im allgemeinen nicht über hinreichend gesicherte Informationen bezüglich der Kundenpsyche verfügen, so daß die Voraussetzungen für eine Zuordnung der einzelnen Bankkunden zu den definierten »Typen« nicht erfüllt sind.[1] Aufgrund dieser Identifikationsschwierigkeiten erscheint es somit kaum möglich, der Bildung strategischer marktanalytischer Einheiten psychologische Verhaltenskriterien zugrundezulegen.

d) Die Bildung von Marktsegmenten auf der Grundlage einer Unterscheidung zwischen Firmenkunden und Privatkunden

aa) Das Grundkonzept

Angesichts der Erkenntnis, daß die Bedarfsstruktur der Firmenkundschaft in erheblichem Maße von der der Privatkundschaft abweicht, bietet es sich an, diese Unterscheidung als ein grundlegendes Segmentierungsmerkmal für die Zielgruppenbildung in Kreditinstituten heranzuziehen. Im allgemeinen wird es jedoch erforderlich sein, eine weitergehende Differenzierung vorzunehmen, da es sich weder bei der privaten Kundschaft noch bei den Firmenkunden um eine in bezug auf den Bankleistungsbedarf homogene Gruppe handelt. Im Rahmen einer detaillierteren Segmentierung des bankbetrieblichen Absatzmarktes sind auch die institutsspezifischen Besonderheiten zu berücksichtigen, so daß es sich bei der Verfeinerung der Kundengruppenabgrenzung um einen in hohem Maße subjektiven Prozeß handelt.[2]

---

1) Vgl. Lohner, W., Betrachtungen zum Kundengruppen-Marketing bei Universalkreditinstituten, in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., (Hrsg.), Lernen und Entscheiden, Festschrift zum 50jährigen Bestehen des Lehrinstituts für das kommunale Sparkassen- und Kreditwesen, Stuttgart 1978, S. 205 f.

2) Vgl. Huth, H.-O., Ertragsorientiertes Zielgruppenmarketing im mittelständischen Firmenkundenbereich von Universalbanken, Frankfurt am Main 1985, S. 39.

In der bankwissenschaftlichen Literatur hat sich als Basis für eine an Zielgruppen orientierte Geschäftsfeldbildung von Universalbanken eine Unterscheidung folgender Kundengruppen weitgehend durchgesetzt:[1)]

- Großunternehmen/institutionelle Großkunden,
- mittlere und kleinere Firmenkunden,
- vermögende Privatkunden,
- Mengenkunden.

Diese Einteilung trägt dem Erfordernis einer ähnlich gelagerten Problemstruktur in den einzelnen Clustern weitgehend Rechnung und ermöglicht somit bereits eine gezielte Ausrichtung marktpolitischer Aktivitäten auf die spezifischen Bedarfsstrukturen der angeführten Kundengruppen.[2)] Im Falle einer weitergehenden Segmentierung stellt sich dann das Problem der Festlegung eines Detaillierungsgrades. Ein eindeutiges Urteil über den für eine Geschäftsfelddefinition erforderlichen Detaillierungsgrad läßt sich nicht fällen, so daß auch hier eine Entscheidung letztlich nur unter Berücksichtigung der unternehmensindividuellen Gegebenheiten getroffen werden sollte.[3)] Die Zielgruppenbildung stellt eine Abgrenzung von Teilmärkten dar, auf die sich bestimmte geschäftspolitische Überlegungen des Bankmanagements beziehen. Durch die gedankliche Abgrenzung von Teilbereichen des Unternehmens läßt sich eine bessere Überschaubarkeit strategischer Problemstellungen herstellen. Damit wird deutlich, daß eine geringe Segmentierung, d.h. eine zu globale Abgrenzung der Geschäftsfelder, die potentiellen Vorteile einer geschäftsfeldbezogenen Planung nicht in hinreichendem Maße ausschöpft. Zudem besteht bei einer geringen Segmentierung die Gefahr der Vernachlässigung

---

1) Vgl. Schierenbeck, H., a.a.O., S. 419; vgl. im Hinblick auf ähnliche Strukturierungen z.B.: Büschgen, H.E., Strategisches Marketing bei Banken als Unternehmensführungskonzeption, in: Gaugler, E./Meissner, H.-G./Thom, N., (Hrsg.), Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Erwin Grochla zum 65. Geburtstag gewidmet, Stuttgart 1986, S. 407; ders., Strategische Planung im marktorientierten Bankbetrieb, a.a.O., S. 270; Huth, H.-O., a.a.O., S. 39 f; Siewert, K.-J., a.a.O., S. 223; Feldbausch, F.-K., a.a.O., S. 25 ff.

2) Vgl. Büschgen, H.E., Strategisches Marketing..., a.a.O., S. 407.

3) Vgl. Dunst, K.-H., a.a.O., S. 63 f.

situativer Erfolgsfaktoren auf einzelnen Teilmärkten.[1] Andererseits verursacht eine hohe Anzahl von Marktsegmenten auch einen entsprechend größeren Aufwand bei der Gestaltung segmentspezifischer Marketingaktivitäten, der dem Rentabilitätsziel entgegensteht.[2] Darüber hinaus birgt eine zu enge Definition der Geschäftsfelder die Gefahr in sich, daß positive Synergiepotentiale zwischen den einzelnen Segmenten bei der Erarbeitung und Festlegung von Strategien unzureichend berücksichtigt werden.[3] Obwohl eine grundsätzliche Vorteilhaftigkeit für eine weitergehende Segmentierung somit nicht gegeben ist, sollen Möglichkeiten einer Verfeinerung der dargestellten Basissegmentierung an dieser Stelle kurz vorgestellt werden.

bb) Möglichkeiten einer weitergehenden Segmentierung der Firmenkunden

Das Firmenkundengeschäft der Banken läßt sich über die bereits vorgenommene Unterscheidung zwischen Großunternehmen sowie mittleren und kleinen Firmenkunden anhand einer Vielzahl von Gliederungskriterien weiter unterteilen. Zu diesen Kriterien gehören u.a. die Branche, die Zahl der Beschäftigten, die Höhe des Umsatzes, der Umfang der Warenexporte, regionale Aspekte, der Umfang der Gesamtleistungsabnahme sowie die Frage nach der Emissionsfähigkeit von Unternehmen.[4] Darüber hinaus besteht auch im Rahmen einer ausschließlich an Kundengruppen orientierten Marktsegmentierung die Möglichkeit einer mehrdimensionalen Zielgruppenbildung, d.h. der Definition von Teilmärkten anhand zweier bzw. mehrerer kundenbezogener Abgrenzungskriterien.[5] Stellvertretend für diese Vielzahl von Möglichkeiten sei hier eine von

---

1) Vgl. z.B. Gabele, E., Die Leistungsfähigkeit der Portfolio-Analyse für die strategische Unternehmensführung, in: Rühli, E./Thommen, J.-P., (Hrsg.), Unternehmungsführung aus finanz- und bankwirtschaftlicher Sicht, Stuttgart 1981, S. 52 f.
2) Vgl. Büschgen, H.E., Strategisches Marketing..., a.a.O., S. 406 f.
3) Vgl. Winand, U./Mußhoff, H.-J., a.a.O., Sp. 583.
4) Vgl. Channon, D.-F., Bank Strategic Management and Marketing, Chichester u.a. 1986, S. 16 ff; Juncker, K., Marketing im Firmenkundengeschäft, Frankfurt am Main 1979, S. 9.
5) Vgl. Juncker, K., Marketing im Firmenkundengeschäft, a.a.O., S. 10 f.

HUTH vorgestellte Klassifikation für den mittelständischen Firmenkundenbereich erwähnt. Der Autor unterscheidet folgende Segmente:[1)]

- Handwerksbetriebe,
- Handelsunternehmen,
- Produktionsunternehmen,
- »Innovative« Neugründungen,
- »Börsenreife« Unternehmen,
- »Außenhandelsorientierte« Unternehmen,
- »Potentielle« mittelständische Firmenkunden.

Während die ersten drei Segmente im Grunde bereits den gesamten Bereich des Geschäfts mit mittelständischen Firmenkunden umfassen, handelt es sich bei den zusätzlich angeführten Teilmärkten um solche, für die es sich lohnen könnte, spezifische Leistungsangebote bereitzustellen. Es geht hier also darum, für die Bank interessante Teilmärkte frühzeitig zu erkennen, um durch die Entwicklung entsprechender Leistungskonzeptionen zusätzliche Erfolgspotentiale aufbauen zu können. Dabei weist HUTH darauf hin, daß diese Klassifikation nicht zuletzt aufgrund von Überschneidungen weniger auf eine unmittelbare Anwendbarkeit in der Praxis abzielt; statt dessen dient sie dem Aufzeigen von Möglichkeiten, die sich durch strategisches Denken eröffnen.[2)]

cc) Möglichkeiten einer weitergehenden Segmentierung der Privatkunden

Im Rahmen einer Verfeinerung der Segmentierung des Privatkundengeschäfts sind verschiedene Kriterien, wie beispielsweise das Alter, der Familienstand, die Einkommens- und Vermögensverhältnisse sowie die berufliche Stellung, von Interesse.[3)] Anstelle einer isolierten Verwendung eines dieser Kriterien hat es sich in der bankbetrieblichen Praxis

1) Vgl. Huth, H.-O., a.a.O., S. 126.
2) Vgl. ebd., S. 126 f.
3) Vgl. dazu beispielsweise den Segmentierungsvorschlag von: Channon, D.-F., a.a.O., S. 22 ff.

weitgehend bewährt, diese Kriterien zu einem Konstrukt, nämlich dem sog. Lebensphasenmodell, zusammenzufassen.[1] Diese Vorgehensweise basiert auf der Vermutung, daß die jeweilige Stellung der Kunden im Lebenszyklus im großen und ganzen eher geeignet ist, die Bedarfsstruktur zu erklären als einzelne sozio-demographische Variablen.[2]

Auf der Grundlage dieser Überlegung entwickelte KÜSPERT einen zweistufigen Ansatz für eine strategischen Zwecken dienende Marktsegmentierung im Privatkundengeschäft.[3] Zunächst wurden für diejenigen Kunden, die im Rahmen einer lebensphasenorientierten Clusteranalyse nicht berücksichtigt werden sollten, spezifische Kundengruppen gebildet. Davon waren in diesem Falle die »Vermögenden«, die »Selbständigen« sowie »Schüler und Lehrlinge« betroffen. Anschließend wurden alle anderen Kunden einer lebensphasenorientierten Clusteranalyse unterzogen, wobei die Kriterien Alter, Familienstand, Lebensverhältnis sowie Zahl und Alter der Kinder herangezogen wurden. Mit Hilfe der Ergebnisse der Clusteranalyse wurden daraufhin folgende Kundengruppen gebildet:

- Selbständige,
- »Vermögende«,
- Jugendmarkt,
- Seniorenmarkt,
- kinderlose Doppelverdiener,
- »Singles«,
- Familien in der Frühphase,
- Familien in der Mittelphase,
- Familien in der Spätphase.

---

1) Vgl. z.B. Weinkauf, W./Pachali, W., Wandlungen im Bankmarketing: Strategie tut not, in: bum, 15. Jg., 1986, Heft 11, S. 6; Zügel, W., Zukunftsstrategien großer Sparkassen, in: ZfgK, 45. Jg., 1992, S. 382; Küspert, A., Bildung und Bewertung strategischer Geschäftsfelder im Privatkundengeschäft einer Universalbank, a.a.O., S. 145 f.

2) Vgl. im Hinblick auf eine mögliche Phaseneinteilung und eine ausführliche Begründung für die Verwendung des Lebenszyklusmodells für Marketingzwecke z.B.: Wells, W.-D./Gubar, G., Life Cycle Concept in Marketing Research, in: Journal of Marketing Research, Vol. III, 1966, S. 355 ff.

3) Vgl. zu diesem Ansatz: Küspert, A., Bildung und Bewertung strategischer Geschäftsfelder im Privatkundengeschäft einer Universalbank, a.a.O., S. 139 ff.

Eine solche Kundengruppeneinteilung läßt sich für die Bildung strategischer Geschäftsfelder verwenden. KÜSPERT schlägt in diesem Zusammenhang beispielsweise vor, die für die Positionierung in der Portfolio-Matrix erforderliche Umwelt- und Unternehmensanalyse zunächst kundengruppenbezogen durchzuführen, und die in einem geeigneten Portfolio-Ansatz ähnlich positionierten Kundengruppen anschließend jeweils zu einem SGF zusammenzufassen.[1] Ein solches Vorgehen erscheint jedoch fragwürdig, da eine ähnliche Positionierung in einem Ist-Portfolio ganz unterschiedliche Gründe haben kann und die interne Homogenität von SGF in bezug auf ein strategisch bedeutsames Merkmal - z.B. den Leistungsbedarf von Kunden - in diesem Falle keineswegs gewährleistet ist. Daher dürfte es im allgemeinen zweckmäßiger sein, bei einer der Geschäftsfeldbildung dienenden Marktsegmentierung nur in einem solchen Umfang Teilmärkte zu bilden, daß eine unmittelbare Transformation abgegrenzter Segmente in SGF erfolgen kann.

5. Zusammenfassende Beurteilung der Anwendbarkeit der vorgestellten Konzepte einer Marktsegmentierung anhand kundengruppenbezogener Merkmale auf die POSTBANK

Vor dem Hintergrund der bereits erläuterten grundsätzlichen Vorteilhaftigkeit einer Marktsegmentierung anhand kundengruppenbezogener Merkmale als Basis für die Bildung strategischer Geschäftsfelder in Bankbetrieben sind die vorgestellten Konzepte nun im Hinblick auf ihre Eignung für eine Geschäftsfeldbildung der POSTBANK zu beurteilen. Obwohl für die Geschäftsfeldabgrenzung in der bankbetrieblichen Praxis viele Informationen von Relevanz sind, auf die der Verfasser nicht zurückgreifen kann, lassen sich einige Aspekte anführen, die einer Anwendung der vorgestellten Konzepte im konkreten Einzelfall entgegenstehen können. Gerade die besondere Situation der POSTBANK als Spezialbank mit öffentlichem Leistungsauftrag rechtfertigt eine nähere Betrachtung dieser Problematik.

---

1) Vgl. Küspert, A., Bildung und Bewertung strategischer Geschäftsfelder im Privatkundengeschäft einer Universalbank, a.a.O., S. 246 ff.

Während die Verwendung psychologischer Verhaltenseigenschaften von Kunden als primäres Kriterium für die Bildung von Marktsegmenten aufgrund der erwähnten Identifikationsschwierigkeiten am Bankschalter im folgenden außer acht bleiben kann, läßt sich die jeweilige Verhandlungsmacht von Bankkunden im Rahmen preispolitischer Konzeptionen berücksichtigen. So könnte die unterschiedliche absatzpolitische Bedeutung verschiedener Kunden für die POSTBANK beispielsweise im Rahmen einer Preisdifferenzierung nach Kundengruppen, die dem jeweiligen Marktverhalten von Kunden ohne bzw. mit Verhandlungsmacht Rechnung trägt, berücksichtigt werden.[1] Durch eine solche - am jeweiligen Teilmarkt orientierte - Preispolitik läßt sich nämlich das Entstehen von Konsumentenrenten[2] weitgehend vermeiden.[3] Im Falle der POSTBANK ist eine potentielle Verhandlungsmacht von Kunden gegenüber der Bank denkbar, wenn eine hohe Gesamtleistungsabnahme des Kunden in Form eines außergewöhnlich hohen Spareinlagenbestandes erwartet werden kann. Hier bietet es sich an, den Kunden ab einer bestimmten Mindesthöhe ihrer Spareinlagen besonders günstige Zinskonditionen einzuräumen. Alternativ dazu könnten für die Kundschaft besonders vorteilhafte Leistungsarten eingeführt werden, die erst ab einer festgelegten Mindestleistungsabnahme in Anspruch genommen werden können. Auf diese Weise ließe sich die unterschiedliche potentielle Verhandlungsmacht von Bankkunden bereits im Rahmen der Gesamtmarktstrategie berücksichtigen, ohne daß Zugeständnisse bei individuellen Preisverhandlungen erforderlich werden. Allerdings ist eine kundengruppenspezifische Preispolitik in Form einer volumenabhängigen Preisdifferenzierung auch unabhängig von der zugrunde liegenden Geschäftsfeldabgrenzung möglich und i.d.R. sinnvoll. Sie entspricht dem Prinzip der Kostenverursachung, da es sich bei den Kosten des internen Leistungsbereichs vorwiegend um Stückkosten handelt, die mit steigendem Volumen einer Bestandshalteleistung relativ abnehmen. Zudem kann davon ausgegangen werden, daß Kunden mit einer gegenüber Banken hohen potentiel-

---

1) Vgl. zur Preisdifferenzierung der Banken nach Kundengruppen z.B.: Harwalik, P., Preispolitik und Nachfragerverhalten im standardisierten Geschäft der Banken mit dem privaten Kunden, Diss., Erlangen/Nürnberg 1988, S. 153 ff.

2) Von einer »Konsumentenrente« wird gesprochen, wenn ein Nachfrager für eine Leistung einen geringeren Betrag entrichtet als denjenigen, den er maximal zu zahlen bereit gewesen wäre.

3) Vgl. Harwalik, P., a.a.O., S. 133.

len Verhandlungsmacht im allgemeinen einen umfangreichen Bedarf an Bankdienstleistungen haben, so daß die POSTBANK aufgrund ihres im Vergleich zu Universalbankbetrieben eingeschränkten Leistungsangebots als Hauptbankverbindung für diese Kundengruppe nicht in Betracht kommen wird. Dieses gilt in ähnlicher Weise auch für die sog. »Vermögende Privatkundschaft«, deren vielfältigen Bedürfnisse nach Leistungen im Bereich der Vermögensanlage von der POSTBANK gegenwärtig nicht befriedigt werden können und z.T. bei der bisherigen Rechtslage auch nicht dürfen.[1] Überhaupt läßt sich feststellen, daß die Unterscheidung zwischen Kunden mit und ohne Verhandlungsmacht einerseits und zwischen »Mengenkunden« und »Vermögenden Privatkunden« andererseits im Falle der POSTBANK weitgehend deckungsgleich ist, da potentielle Verhandlungsmacht hier im Privatkundengeschäft lediglich aus einem sehr hohen Einlagenbestand resultieren kann.

Das fehlende Kreditgeschäft bringt es mit sich, daß die POSTBANK für einen Teil der Mengenkundschaft, nämlich die kreditabhängigen Kunden, als alleinige Bankverbindung prinzipiell nicht in Frage kommt. Für viele kreditabhängigen Privatkunden ist eine Zweitbankverbindung wirtschaftlich jedoch nicht zweckmäßig, so daß sie zumeist auch im Hinblick auf Leistungen des Zahlungsverkehrs sowie des Einlagengeschäftes ein Institut bevorzugen, bei dem sie Kreditleistungen nachfragen können.

Während die POSTBANK also aufgrund des nicht vorhandenen universalen Leistungsprogramms für viele Privatkunden unabhängig von der Qualität der von ihr angebotenen Dienstleistungen nicht als alleinige Bankverbindung denkbar ist, kommt sie für Firmenkunden in jedem Falle nur als Zweitbankverbindung[2] in Betracht. Unternehmen haben nämlich stets einen hohen Bedarf an verschiedenen Bankdienstleistungen, insbesondere im Bereich der Fremdfinanzierung, wobei sie bei der POSTBANK neben den jüngst eingeführten Euro-Termineinlagen nahezu ausschließlich auf die banküblichen Leistungen des Zahlungsverkehrsgeschäftes zurückgreifen können. Die intensive Nutzung von Leistungen des Zahlungsverkehrs durch Unternehmen ist primär auf die außergewöhnlich

1) Vgl. dazu Kapitel C. im ersten Teil dieser Arbeit.
2) Vom Zweitbankstatus wird hier auch dann gesprochen, wenn es sich real um eine Dritt- oder Viertbankverbindung etc. handelt.

günstigen Konditionen der POSTBANK in diesem Bereich zurückzuführen. Bei der Firmenkundschaft handelt es sich um einen weitgehend unabhängig vom Privatkundengeschäft zu bedienenden Teilmarkt, auf den sich strategische Aktivitäten des Bankmanagements richten können. Da sich zudem durch die Bildung eines zielgruppenadäquaten Leistungsbündels auf diesem Teilmarkt eigenständige relative Wettbewerbsvorteile erzielen lassen, empfiehlt sich eine Unterscheidung zwischen Firmenkunden und Privatkunden auch bei der POSTBANK als Basis für die Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder.

Eine strategischen Zwecken dienende Verfeinerung der Segmentierung im Privatkundengeschäft anhand einzelner sozio-demographischer Merkmale ist insofern problematisch, als daß sich im allgemeinen erhebliche Überschneidungen in den Kundenbedürfnissen der auf diese Weise abgegrenzten Zielgruppen feststellen lassen. Die anvisierte Zielgruppe bildet jedoch letztlich auch für die Gestaltung der einzelnen Leistungsart das Fundament, so daß das Kreieren optimaler Problemlösungen für die vielfältigen Kundenbedürfnisse in jedem Falle eine geeignete Abgrenzung weitgehend homogener Kundengruppen voraussetzt. SPANIER wirft in diesem Zusammenhang die berechtigte Frage auf, ob sozio-demographische und ökonomische Differenzierungskriterien nicht bereits zu sehr an Bedeutung verloren haben, als daß auf ihrer Grundlage noch mit genügender Sicherheit entsprechende Zielgruppen formuliert werden könnten.[1] Es erscheint statt dessen gerade in denjenigen Fällen, in denen sich die von einem Leistungsangebot angesprochene Kundschaft nur unzureichend nach sozio-ökonomischen Merkmalen zerlegen läßt, oftmals zweckmäßig, bei der Zielgruppenbildung in stärkerem Maße auf Unterschiede hinsichtlich des Bankverhaltens von Kunden zurückzugreifen.[2] Insofern liefert auch eine Unterteilung nach Lebenszyklusphasen im Falle der POSTBANK eher für das operative bzw. taktische Bankmarketing Erkenntnisse, nicht aber für die Geschäftsfeldsegmentierung. Tabelle 11 dokumentiert die Nutzung ausgewählter Bankleistungsarten durch einzelne - auf der Grundlage einer Segmentierung nach dem

1) Vgl. Spanier, H.-D., a.a.O., S. 176 ff.
2) Vgl. Karsten, E., Zielgruppenorientierte Produktgestaltung im Bereich des Kreditgeschäfts und der Vermögensanlage, in: Süchting, J./van Hooven, E., (Hrsg.), Handbuch des Bankmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 160.

Lebenszykluskonzept gebildeten - Kundengruppen, wobei die Abgrenzung auf der von KÜSPERT verwendeten Clusterbildung beruht.

Tabelle 11: Vergleich der Nutzung ausgewählter Bankleistungsarten durch einzelne Kundensegmente

Leistungsart / Nutzung von Leistungsarten durch einzelne Kundengruppen (in v.H.)[1)]	Giro-konto	Post-giro-konto	Spar-konto	Post-spar-konto	Kredit-konto	Wertpapier-depot
alle Kundengruppen	87,9	11,9	77,9	19,7	11,5	14,3
Jugendmarkt	60,4	11,6	83,8	23,7	3,2	10,5
Seniorenmarkt	89,8	11,7	73,2	19,2	1,3	14,0
Vermögende	95,2	26,4	90,3	30,0	23,7	50,5
Selbständige	97,1	26,1	82,6	13,9	26,1	26,1
Singles	86,7	12,1	72,3	13,9	12,9	9,7
Kinderlose Doppelverdiener	92,5	9,1	84,4	19,3	23,1	16,9
Familien in der Frühphase	90,6	13,8	81,3	19,2	20,1	11,5
Familien in der Mittelphase	92,1	11,6	78,3	26,8	17,8	11,6
Familien in der Spätphase	93,1	11,7	77,2	17,7	9,3	17,1

1) Die Daten stammen aus einer Marktforschungsuntersuchung aus dem Jahre 1987.

Quelle: Küspert, A., Bildung und Bewertung strategischer Geschäftsfelder im Privatkundengeschäft einer Universalbank, a.a.O., S. 172 und S. 184.

Tabelle 11 offenbart, daß die kundengruppenspezifischen Unterschiede in bezug auf die Nutzung des Postscheckkontos und des Postsparkontos keineswegs so bedeutsam sind, daß sie eine gesonderte Festlegung von

Marketingstrategien für die hier unterschiedenen Segmente rechtfertigen könnten. Es mag zwar durchaus zutreffend sein, daß sich auf der Grundlage unternehmensinterner Daten detailliertere Erkenntnisse über Unterschiede hinsichtlich des Leistungsabnahmeverhaltens dieser Segmente gewinnen lassen. Dennoch ist hier davon auszugehen, daß diese Unterschiede nicht hinreichend signifikant sind, um die Grundregel einer in bezug auf ein strategisch bedeutsames Kriterium maximalen Homogenität innerhalb der einzelnen Teilmärkte bei gleichzeitiger Heterogenität zwischen den Teilmärkten erfüllen zu können.

Eine Segmentierung des Privatkundengeschäfts nach Ergebnisbeitragsgrößenklassen, denen die einzelnen Kundenbeziehungen zugeordnet werden, könnte u.U. auch im Falle der POSTBANK wertvolle Hinweise für leistungspolitische Maßnahmen liefern. Fraglich ist jedoch, ob sich den besonders rentablen Kundenbeziehungen eindeutige Merkmale zuordnen lassen, die ihre Identifikation ermöglichen.[1)] Für die POSTBANK dürften primär diejenigen Kunden besonders lukrativ sein, die bei ihr über einen langen Zeitraum hohe Spareinlagenbestände unterhalten, insbesondere in Form des Sparbuchs mit dreimonatiger Kündigungsfrist, das im allgemeinen eine außergewöhnlich günstige Refinanzierungsquelle für die Banken darstellt.

Eine bevorzugte Ausrichtung des Leistungsprogramms an typischen Bedarfsstrukturen besonders lukrativer Kundenverbindungen stößt jedoch dort an ihre Grenzen, wo der Leistungsbedarf einer anvisierten Zielgruppe Leistungsarten umfaßt, die von der POSTBANK bislang nicht erbracht werden dürfen. Insofern kann die POSTBANK bei derzeitiger Rechtslage nur im Hinblick auf diejenigen Kunden als Zielgruppenbank, d.h. als Bank mit universalem Leistungsprogramm in bezug auf den Leistungsbedarf einer spezifischen Zielgruppe, in Erscheinung treten, deren Bedarf nur Leistungsarten umfaßt, die durch den öffentlichen Auftrag gedeckt sind.

---

1) Auch dieser Ansatz ist nämlich nur praktikabel, wenn sich merkliche kundengruppenspezifische Unterschiede hinsichtlich des Leistungsabnahmeverhaltens feststellen lassen.

Ein Abbau unrentabler Kundenverbindungen durch Eliminierung einzelner Leistungsarten bzw. Ausschluß bestimmter Kunden von der Nutzung der angebotenen Dienstleistungen ist der POSTBANK aufgrund ihres öffentlichen Auftrags in vielen Fällen nicht ohne weiteres möglich. In diesem Zusammenhang sei insbesondere auf den Infrastrukturauftrag, d.h. der Pflicht zu einer flächendeckenden Versorgung mit bestimmten Bankdienstleistungen, sowie den sog. Kontrahierungszwang[1] hingewiesen. Im Hinblick auf den Umgang mit verlustbringenden Kundensegmenten sind die Resultate einer Kundenkalkulation also nur begrenzt verwendbar.[2] Darüber hinaus beruht die unternehmerische Tätigkeit der POSTBANK wesentlich auf der Möglichkeit einer Nutzung von Verbundeffekten in Verbindung mit den beiden anderen Postunternehmen, insoweit also auf der Nutzung bereits vorhandener Kapazitäten, deren Abbau nicht zur Disposition steht. Folglich ist es im Falle der POSTBANK ohnehin problematisch, die Ergebnisse einer auf Vollkostenbasis erstellten Kundenkalkulation für Zwecke der strategischen Planung zu verwenden.

Es ist ein besonderes Charakteristikum der POSTBANK, daß sie für die große Mehrzahl ihrer Kunden eine Zweitbankverbindung darstellt. Tabelle 12 zeigt, daß nur knapp ein Viertel ihrer Kunden im Privatkundengeschäft die POSTBANK als Hauptbankverbindung nutzen. Diese Quote liegt bei anderen Banken wesentlich darüber. Die POSTBANK verfügt somit in hohem Maße über Kunden, denen eine Zweitbankverbindung wirtschaftlich sinnvoll erscheint und unterscheidet sich folglich in ihrer Kundenstruktur wesentlich von anderen Banken. Es stellt sich daher die Frage, ob es nicht sinnvoll wäre, diesem Charakteristikum auch im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung, insbesondere bei der Geschäftsfeldplanung, Rechnung zu tragen. Dafür wäre zu überprüfen, ob sich der Leistungsbedarf bzw. das Leistungsabnahmeverhalten der Kunden, die die POSTBANK als ihre Hauptbankverbindung betrachten, merklich von dem aller sonstigen Privatkunden unterscheidet.[3]

---

1) Dieser ergibt sich aus § 8 Abs. 1 PostG.

2) So könnte beispielsweise darüber nachgedacht werden, ob und inwiefern eine Einschränkung der Ausgleichspreisstellung im Zahlungsverkehr für verlustbringende Kunden möglich bzw. sinnvoll ist.

3) Dieser Aspekt wird im folgenden Abschnitt (C. IV.) erneut aufgegriffen.

Tabelle 12: Persönliche Bankverbindungen und Hauptbankverbindung der Privatkunden im Jahre 1989

Kreditinstitut	Bankverbindung vorhanden[1] (1)	Hauptbankverbindung[1] (2)	Anteil der Hauptbankverbindungen an der Zahl der Kundenbeziehungen des Kreditinstituts (in v.H.) (3) = (2) : (1)
Hypo-Bank	1,8	0,9	50
Bayerische Vereinsbank	1,4	0,7	50
Berliner Bank	0,9	0,7	78
BfG Bank	1,2	0,6	50
Commerzbank	3,3	1,9	58
Deutsche Bank	6,1	3,8	62
Dresdner Bank	3,8	2,1	55
KKB Bank[2]	1,7	0,8	47
Volksbanken/ Raiffeisenbanken	33,2	25,3	76
Sparkassen	58,0	48,5	84
Postbank	25,0	5,4	22
andere Geldinstitute	10,7	8,7	81
keine Bankverbindung	0,8	0,8	--

1) Angaben in v.H. der westdeutschen Wohnbevölkerung ab 14 Jahren in Privathaushalten der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlins.
2) Diese Bank firmiert inzwischen unter der Bezeichnung "Citibank Privatkunden AG".

Quelle: Spiegel-Verlag (Hrsg.), Spiegel-Dokumentation "Soll und Haben 3", a.a.O., S. 196 f.

Als Fazit läßt sich festhalten, daß einer an strategischen Erfordernissen orientierten Segmentierung des Gesamtmarktes anhand der vorgestellten kundenbezogenen Merkmale bei der POSTBANK enge Grenzen gesetzt sind. Im Hinblick auf ein grundlegendes Segmentierungsmerkmal

für die Zielgruppenbildung bietet sich die Unterscheidung zwischen Firmenkunden und Privatkunden an. Eine darüber hinausgehende Segmentierung des Privatkundengeschäfts ist angesichts der erwähnten institutsspezifischen Besonderheiten nicht unproblematisch. Insbesondere ist die in der Literatur häufig anzutreffende Unterscheidung zwischen »Mengenkunden« und »Vermögenden Privatkunden« hier abzulehnen, da es der POSTBANK aufgrund der verfassungsrechtlichen Restriktionen bislang nicht möglich ist, dem vielfältigen Leistungsbedarf der vermögenden Privatkundschaft eine entsprechende Produktpalette gegenüber zu stellen. Die Nutzung von Postbankdienstleistungen durch diese Kunden beschränkt sich daher auf die Inanspruchnahme der einen oder anderen Leistungsart im Rahmen einer Zweitbankverbindung.

Im Privatkundengeschäft wäre statt dessen eine Differenzierung zwischen Kunden, für die das Unternehmen POSTBANK die alleinige bzw. Hauptbankverbindung darstellt, und allen sonstigen Kunden denkbar. Auch hier existiert jedoch die grundsätzliche Problematik, daß sich die von den Kunden dieser beiden Segmente jeweils in Anspruch genommenen Bankdienstleistungen nicht in hinreichendem Ausmaß unterscheiden, wodurch das separate Erarbeiten von Leistungsstrategien für die Teilmärkte erschwert wird.

Für Zwecke des operativen bzw. taktischen Bankmarketing empfiehlt sich in jedem Falle eine weitergehende Segmentierung des Privatkundengeschäftes, wobei ggf. auch andere Segmentierungskriterien zur Anwendung gelangen sollten. Dabei erscheint z.B. eine intensive Bearbeitung der Jugendmärkte mit Hilfe geeigneter Werbemaßnahmen auch unter langfristigen Ertragsgesichtspunkten ebenso unerläßlich, wie eine Forcierung des Geschäfts im Segment »junge Familien«, bei dem oftmals in hohem Maße ein zusätzlicher Bedarf an Bankdienstleistungen entsteht (z.B. Haushaltskonto bzw. zweites Girokonto, Ratenkredite, Sondersparformen, Sparbücher für Kinder, Sparplan mit Versicherungsschutz).

IV. Die Bildung und Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder

Die gedankliche Dekomposition der Gesamtunternehmung in strategische Geschäftsfelder als marktanalytische Einheiten dient der besseren Überschaubarkeit komplexer strategischer Problemstellungen. Sie ist der Erarbeitung von Strategien in jedem Falle vorgelagert, da die hierfür erforderliche Umwelt- und Unternehmensanalyse geschäftsfeldbezogen erfolgt. Die herausragende Bedeutung einer anforderungsgerechten Definition strategischer Geschäftsfelder ergibt sich daraus, daß Unzulänglichkeiten bei der Abgrenzung zu falschen Schlußfolgerungen im Rahmen der strategischen Analyse führen können.[1] Daher ist die Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder mit besonderer Sorgfalt vorzunehmen.

1. Grundlegende Anforderungen an die Geschäftsfeldabgrenzung bei Bankbetrieben

Die betriebswirtschaftliche Literatur enthält einige grundlegende Anforderungen, denen eine Geschäftsfelddefinition gerecht werden sollte. Da diese Anforderungen auch auf Bankbetriebe anwendbar sind, ist die Eignung möglicher Geschäftsfeldkonstellationen anhand dieses Anforderungskatalogs zu messen. Die in der Literatur genannten Anforderungen lassen sich zu drei Gruppen zusammenfassen, die im folgenden erläutert werden sollen:[2]

- eigenständige Marktaufgabe;
- Unabhängigkeit von anderen SGF;
- Möglichkeit, eigenständige Erfolgspotentialbeiträge zu leisten.

---

1) Vgl. Borrmann, W.-A., a.a.O., S. 212 ff.

2) Vgl. dazu: Szyperski, N./Winand, U., Duale Organisation - Ein Konzept zur organisatorischen Integration der strategischen Geschäftsfeldplanung, in: ZfbF-Kontaktstudium, 31. Jg., 1979, S. 197 f; ähnlich auch: Dunst, K.-H., a.a.O., S. 61; Borrmann, W.-A., a.a.O., S. 213; Thiesing, E.-O., a.a.O., S. 45 ff; Hinterhuber, H.-H., Strategische Unternehmungsführung II: Strategisches Handeln, 5. Aufl., Berlin / New York 1992, S. 147; Roventa, P., a.a.O., S. 126 f.

Eigenständigkeit der Marktaufgabe: Dieses Anforderungsmerkmal drückt aus, daß sich jedes SGF an der Lösung eines spezifischen Kundenproblems orientieren sollte. Dazu muß ein SGF einerseits als Wettbewerber auf dem externen Markt tätig sein; zum anderen muß sich das zugrunde liegende Kundenproblem von anderen Anwenderproblemen eindeutig unterscheiden, um das separate Formulieren von Lösungen zu ermöglichen.

Unabhängigkeit von anderen SGF: Die einzelnen strategischen Geschäftsfelder sollten in bezug auf Ziele, Strategien und Marketingaktivitäten weitgehend unabhängig voneinander sein. Dafür müssen sie auf Märkten agieren, die sich im Hinblick auf einzelne Merkmale (z.B. Größe, Konzentration, Wachstum, Verbrauchergewohnheiten) von den Märkten anderer SGF unterscheiden. Zudem sollte die Konkurrenzsituation jedes Geschäftsfeldes eindeutig identifizierbar sein.

Möglichkeit, eigenständige Erfolgspotentialbeiträge zu leisten: Diese Anforderung bezieht sich auf die Fähigkeit der Geschäftsfelder, auf ihren Märkten eigene relative Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Dafür sind die strategischen Erfolgsfaktoren der Märkte, auf denen ein SGF tätig ist, ausfindig zu machen. Jedes SGF benötigt eine effiziente Führung, die eigenständig Synergieeffekte zu nutzen vermag.

Besonders hervorzuheben ist, daß es sich bei der Bildung strategischer Geschäftsfelder um einen Prozeß handelt, der unabhängig von den bestehenden organisatorischen Einheiten erfolgen kann.[1)] Dadurch kann sich die Bank bei der Definition marktanalytischer Einheiten ausschließlich daran orientieren, welche Abgrenzung eine sinnvolle strategische Planung - auch auf der Ebene der Geschäftsfelder - ermöglicht.

In vielen Fällen steht die betriebliche Praxis nun jedoch vor dem Problem, daß die vorhandenen Produkte, Kundengruppen bzw. Lösungstechnologien einer derart scharfen Abgrenzung nicht unterworfen werden können, da ansonsten die Gefahr bestünde, daß letztlich das ganze

---

1) Vgl. Szyperski, N./Winand, U., Duale Organisation..., a.a.O., S. 196.

Unternehmen als ein SGF definiert wird.[1] Angesichts der gerade bei Banken zu beobachtenden vielfältigen Interdependenzen sowohl in bezug auf die Leistungserstellung als auch auf die Leistungsverwertung dürfte eine gedankliche Dekomposition der Bank, die den vorstehenden Abgrenzungsanforderungen in vollem Umfang gerecht werden kann, nur in seltenen Fällen zu finden sein.[2] Eine Beurteilung der Eignung alternativ möglicher Geschäftsfeldkonstellationen wird daher i.d.R. anhand eines Beurteilungsprofils vorzunehmen sein, in dem überprüft wird, inwiefern die denkbaren Konstellationen die einzelnen theoretischen Anforderungen erfüllen.[3]

Sofern die möglichen Geschäftsfeldkonstellationen die genannten Anforderungsmerkmale in unterschiedlich starkem Maße erfüllen, stellt sich die Frage, ob die einzelnen theoretischen Anforderungen in jedem Falle als gleichrangig anzusehen sind. Dabei ist insbesondere das Anforderungsmerkmal der Unabhängigkeit jedes Geschäftsfeldes von anderen SGF einmal näher zu betrachten. In diesem Zusammenhang verweist BORRMANN nämlich auf einen grundlegenden Irrtum bei der Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder:

> "Vermutlich von der Profit-Center-Konzeption wurde der Irrglaube auch in die strategische Analyse übertragen, daß strategische Geschäftsfelder in jedem Fall auch »autarke« Strategien zu entwickeln hätten, die andere SGF nicht beeinflussen dürften."[4]

In vielen Fällen ist es nahezu unumgänglich, daß bestimmte Ressourcen verschiedener Funktionsbereiche der Unternehmung von mehreren Produkt-/Markt-Kombinationen gemeinsam genutzt werden.[5] Diese gemeinsame Ressourcennutzung steht der Separierung strategischer Geschäftsfelder nicht unbedingt entgegen, da die Geschäftsfeldplanung als Vor-

---

1) Vgl. Borrmann, W.-A., a.a.O., S. 213 f.
2) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 585.
3) Vgl. zu diesem Vorgehen: Thiesing, E.-O., a.a.O., S. 60 ff.
4) Borrmann, W.-A., a.a.O., S. 213.
5) Vgl. ebd., S. 213 f, wobei insbesondere auf die spezifischen Situationen vertikal integrierter Unternehmen und Kuppelproduzenten hingewiesen wird.

planung der strategischen Gesamtplanung untergeordnet ist und die jeweiligen »spillover-Effekte« der Planung eines Geschäftsfeldes auf die anderen SGF somit ohnehin von der Unternehmensleitung zu analysieren sind, bevor eine Unternehmensgesamtstrategie festgelegt werden kann.

In Bankbetrieben verhindert darüber hinaus auch der Bilanzzusammenhang oftmals eine vollständige Unabhängigkeit der Geschäftsfelder. So lassen sich beispielsweise im Falle einer Unterscheidung zwischen Firmenkunden und Privatkunden für das aktivlastige Firmenkundengeschäft und das passivlastige Privatkundengeschäft aufgrund der erforderlichen Kongruenz hinsichtlich der Entwicklung von Aktiv- und Passivgeschäft kaum vollständig separate Geschäftsfeldstrategien generieren.[1] Auch die vereinzelt erhobene Forderung, daß die Liquidation eines SGF keine Auswirkungen auf die anderen SGF der Unternehmung haben dürfe,[2] erscheint hier mehr als theoretische Kuriosität, die zumindest in der bankbetrieblichen Praxis vermutlich nicht zu erfüllen sein wird.

Damit läßt sich festhalten, daß eine Abgrenzung, die die Festlegung nahezu »autarker« Strategien auf Geschäftsfeldebene ermöglicht, zwar wünschenswert wäre, aber keinesfalls zwingend erforderlich ist. Es ist lediglich sicherzustellen, daß die jeweilige Geschäftsfeldstrategie die Interessen des Gesamtunternehmens in hinreichendem Maße berücksichtigt.[3] Dieses geschieht durch die Einbindung der Geschäftsfeldplanung in die unternehmerische Gesamtplanung. Das Postulat der weitgehenden Unabhängigkeit eines SGF kann deshalb insofern eingeschränkt werden, als daß es ausschließlich auf »marktseitige Interdependenzen« bezogen wird.[4]

Die herkömmliche Produkt-/Markt-Orientierung bei der Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder wurde von ABELL um eine technologische Di-

---

1) Vgl. Büschgen, H.E., Strategische Planung im marktorientierten Bankbetrieb, a.a.O., S. 270.
2) Vgl. z.B. Rumelt, R.-P., Strategy, Structure, and Economic Performance, Boston 1974, S. 13 f.
3) Vgl. Borrmann, W.-A., a.a.O., S. 214.
4) Hinterhuber weist darauf hin, daß alle Anforderungsmerkmale für die Geschäftsfeldabgrenzung marktorientiert aufzufassen seien; vgl. Hinterhuber, H.-H., Strategische Unternehmungsführung II..., a.a.O., S. 147 f.

mension erweitert, so daß die Unternehmung ihre Betätigungsfelder hier anhand eines dreidimensionalen Lösungsraumes festlegen muß.[1] Dieser Ansatz basiert auf der Überlegung, daß die von einem Produkt zu erfüllende Funktion auf dem Einsatz alternativ verwendbarer Technologien beruhen kann. Für Banken ist der Ansatz jedoch kaum praktikabel, da die Technologie hier lediglich als Hilfsmittel zur Leistungserstellung dient, ohne daß die absatzfähige Bankdienstleistung dadurch verändert wird.[2] Auch eine der Technologie im Industriebetrieb vergleichbare Dimension für Kreditinstitute ist nicht erkennbar. Allerdings kann das Konzept von ABELL als Beispiel dafür dienen, daß eine Berücksichtigung unternehmensinterner Aspekte im Rahmen der Definition strategischer Geschäftsfelder durchaus sinnvoll sein kann.

2. Zur Problematik der Berücksichtigung unternehmensinterner Aspekte im Rahmen der Geschäftsfeldbildung

Eine ausschließlich anhand marktbezogener Kriterien vorgenommene Abgrenzung wird im allgemeinen als univariate Geschäftsfeldbildung bezeichnet.[3] Diese Form der Geschäftsfeldbildung wird z.T. mit dem Hinweis darauf, daß die Separierung strategischer Geschäftsfelder dann mit der herkömmlichen Marktsegmentierung gleichzusetzen sei, kritisiert.[4] Diese Argumentation übersieht jedoch, daß die herkömmliche Segmentierung und eine darauf aufbauende Zielgruppenbildung der operativen bzw. taktischen Marketingplanung dient und demzufolge auch dort angesiedelt ist, während es sich bei der Marktsegmentierung im Sinne einer Geschäftsfeldsegmentierung um ein an strategischen Aspekten ausgerichtetem Vorgehen handelt. Im folgenden können jedoch einige Aspekte angeführt werden, die diese Form der Geschäftsfeldbildung in vielen Fällen als wenig sinnvoll erscheinen lassen.

---

1) Vgl. Abell, D.-F., Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning, Englewood Cliffs (N.J.) 1980, insbes. S. 169 ff.
2) Vgl. Thiesing, E.-O., a.a.O., S. 43.
3) Vgl. z.B. Küspert, A., Bildung und Bewertung strategischer Geschäftsfelder im Privatkundengeschäft einer Universalbank, a.a.O., S. 55 ff.
4) Vgl. insbesondere ebd., S. 57 f.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird zumeist vorgeschlagen, zusätzlich zu den genannten Anforderungsmerkmalen auch unternehmensinterne Gegebenheiten bei der Geschäftsfeldbildung zu berücksichtigen.[1] So wird beispielsweise darauf verwiesen, daß im Rahmen der Geschäftsfeldsegmentierung nicht ausschließlich der Produkt/Markt-Bereich berücksichtigt werden sollte, sondern auch ressourcenbezogene Gegebenheiten, Aspekte des Bereichs »Führung und Organisation« sowie der Standort im sozio-ökonomischen Feld.[2] Diese Auffassung ist jedoch nicht so auszulegen, daß die genannten Merkmale, insbesondere die Anforderung der weitgehenden strategischen Unabhängigkeit eines SGF von anderen Produkt-/Markt-Kombinationen, auch nach innerbetrieblichen Gegebenheiten zu beurteilen sind; vielmehr sollten unternehmensinterne Faktoren ergänzend zu den beschriebenen Anforderungsmerkmalen in Erscheinung treten. Besonders deutlich wird dieses bei HINTERHUBER, der einerseits in bezug auf die einzelnen Anforderungsmerkmale behauptet: "...unternehmungsorientierte Kriterien wie z.B. gemeinsame Herstellungs- und Distributionskosten, Fertigungsbetriebe usw. sind für die Einrichtung von strategischen Geschäftseinheiten ohne Bedeutung.",[3] und zum anderen unternehmungsinterne Kriterien nennt, die als Ergänzung der Anforderungsmerkmale des externen Marktes und der weitgehenden Unabhängigkeit von SGF herangezogen werden können.[4]

Im Rahmen einer multivariaten Vorgehensweise bei der Bildung strategischer Geschäftsfelder, also einer Einbeziehung unternehmensinterner Kriterien in den Abgrenzungsprozeß, können insbesondere ressourcenbezogene Aspekte zusätzliche Hinweise für eine geeignete Abgrenzung

---

1) Vgl. z.B. Zäpfel, G., a.a.O., S. 32 ff; Abell, D.-F., a.a.O., S. 169 ff und insbesondere S. 179 ff; Dunst, K.-H., a.a.O., S. 61 f; Steinmann, H./Schreyögg, G., a.a.O., S. 137; Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 586; Küspert, A., Bildung und Bewertung strategischer Geschäftsfelder im Privatkundengeschäft einer Universalbank, a.a.O., S. 59 ff; Szyperski, N./Winand, U., a.a.O., S. 197 ff; Gabele, E., a.a.O., S. 54 f; Sabisch, H., a.a.O., S. 139 f.

2) Vgl. Winand, U./Mußhoff, H.-J., a.a.O., Sp. 582.

3) Hinterhuber, H.-H., Strategische Unternehmungsführung II ..., a.a.O., S. 147 f.

4) Vgl. ebd., S. 148 f; im Sinne der in dieser Arbeit verwendeten Terminologie müßte statt von Geschäftseinheiten von Geschäftsfeldern gesprochen werden, da unter dem Terminus »Strategische Geschäftseinheit« hier eine organisatorische Einheit verstanden werden soll.

liefern. So ist es beispielsweise denkbar, daß sich teilmarktspezifische Marketingstrategien, die durch ein voneinander abweichendes Leistungsabnahmeverhalten verschiedener Kundengruppen erforderlich wurden, in erheblichen Unterschieden hinsichtlich der Intensität der Nutzung bestimmter Ressourcen niederschlagen.[1] In Bankbetrieben könnte es sich dabei im Falle einer Trennung zwischen Mengenkunden und Vermögenden Privatkunden um erhebliche Unterschiede bezüglich der erforderlichen Personalintensität im Beratungs- und Servicebereich handeln, so daß die Unterschiede hinsichtlich des Beratungsbedarfs letztlich als Anhaltspunkt für die Abgrenzung der beiden Teilmärkte voneinander verwendet werden. Ebenso wäre eine Beeinflussung der Geschäftsfelddefinition dadurch möglich, daß einer Bank bestimmte Ressourcen in Form freier Kapazitäten dauerhaft zur Verfügung stehen, wenn auf diesem Wege eine Umwandlung von Leer- in Nutzkosten erreicht werden kann. Im Grenzfall könnten freie Kapazitäten in bezug auf bestimmte Ressourcen sogar zur Begründung eines gänzlich neuen Geschäftsfeldes führen.

Eine erhebliche Gefahr bei der Abgrenzung der SGF stellt das »Zerschneiden« von Synergien durch eine zu detaillierte Segmentierung dar.[2] Da das Zusammenfassen bestimmter Funktionen mehrerer Geschäftsfelder im administrativen Bereich bei einer Segmentierung nach Kundengruppen ohnehin sinnvoll erscheint, sollte der Schwerpunkt der Ortung von Synergiepotentialen in den marktnahen Bereichen liegen. Dabei sei insbesondere auf die umfangreichen Möglichkeiten eines Werbeverbundes mehrerer oder gar sämtlicher Geschäftsfelder, z.B. in Form der Verwendung gleicher Markenzeichen, verwiesen (absatzfördernde Synergiepotentiale).[3] Auch im Beratungs- und Servicebereich sowie bei der Entwicklung von Filialkonzeptionen sind oftmals vielfältige Synergiepotentiale vorhanden. Von Synergiepotentialen kann hier stets dann gesprochen werden, wenn sich durch das Zusammenfassen bestimmter Ausführungsfunktionen verschiedener Geschäftsfelder zusätzliche Vor-

---

1) Vgl. Abell, D.-F., a.a.O., S. 180 f.
2) Vgl. Winand, U./Mußhoff, H.-J., a.a.O., Sp. 583.
3) Vgl. Gälweiler, A.,Synergiepotentiale, in: Szyperski, N., (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 9, Stuttgart 1989, Sp. 1938.

teile erreichen lassen.[1] In Einzelfällen wäre es denkbar, daß die Realisierung von Synergiepotentialen eine Anpassung der Geschäftsfeldabgrenzung sinnvoll erscheinen läßt, sofern sich diese Potentiale im Rahmen von SGF-übergreifenden Horizontalstrategien nicht angemessen berücksichtigen lassen.

Mit der Synergieproblematik eng verbunden ist die Gefahr einer Vernachlässigung möglicher Kostenvorteile auf dem Wege einer gemeinsamen Ressourcennutzung mehrerer Produkt-Markt-Kombinationen.[2] Bei diesen Kostenvorteilen kann es sich sowohl um Größendegressionen als auch um Erfahrungskurveneffekte handeln. Durch die gemeinsame Ressourcennutzung beeinflußt die Strategie des einen SGF auch die Kostenposition anderer SGF, d.h. ein Geschäftsfeld kann auf diesem Wege u.U. von Erfahrungskurvenvorteilen anderer SGF profitieren.[3]

Größendegressionen lassen sich zudem u.U. durch gemeinsame Vertriebsaktivitäten mehrerer Geschäftsfelder realisieren. Es sei hier beispielhaft unterstellt, daß sich die Gesamtkosten des internen Leistungsbereichs einer Bank (GK^i) aus den variablen Kosten zweier SGF (I bzw II), den Fixkosten in bezug auf die Geschäftsfelder (F_I bzw. F_{II}), bei denen es sich vorwiegend um Vertriebskosten handeln soll, sowie den gemeinsamen Fixkosten in bezug auf die Beschäftigung (F) zusammensetzen. Die variablen Kosten eines SGF ergeben sich durch Multiplikation der variablen Stückkosten (v_I bzw. v_{II}) mit der Anzahl der erbrachten Stückleistungen (Q_I bzw. Q_{II}). Bei gegebenen Stückleistungen lassen sich die Gesamtkosten dann durch folgende Gleichung beschreiben:

$$(1) \qquad GK^i = F + F_I + v_I \cdot Q_I + F_{II} + v_{II} \cdot Q_{II}.$$

---

1) Vgl. Gälweiler, A., Synergiepotentiale, a.a.O., Sp. 1935 ff.

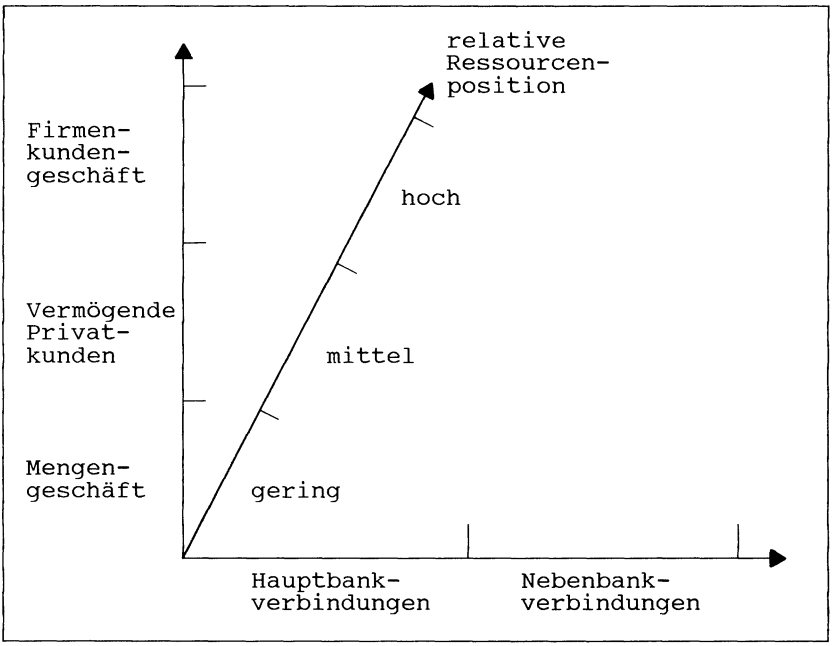
2) Die Problematik ergibt sich hier daraus, daß die Ursache für eine Vernachlässigung möglicher Kostenvorteile durch gemeinsame Ressourcennutzung verschiedener Produkt-/Markt-Kombinationen in einer unzulänglichen SGF-Definition liegen kann; vgl. Borrmann, W.-A., a.a.O., S. 212 ff.

3) Vgl. ebd., S. 214.

Hinsichtlich der Höhe der Fixkosten in bezug auf ein Geschäftsfeld wäre also zu überprüfen, ob sich durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen Kostenvorteile ergeben können. In diesem Falle verlieren die Fixkosten (F_I bzw. F_{II}) in entsprechendem Umfang ihren geschäftsfeldspezifischen Charakter. GÄLWEILER spricht in diesem Zusammenhang von »investitionssparenden« Synergiepotentialen, wenn deren Realisierung nicht nur zu einer Kostenersparnis, sondern auch zu einer geringeren Kapitalbindung und somit einem verminderten Investitionsrisiko führt.[1)]

Auch risikopolitische Aspekte können ergänzend zur Definition von Geschäftsfeldern herangezogen werden. Durch ein solches Vorgehen könnte u.a. der für das Kreditgeschäft der Banken bedeutsamen Überle-

Abbildung 11: Beispiel einer dreidimensionalen Geschäftsfeldabgrenzung für Bankbetriebe



1) Vgl. Gälweiler, A., Synergiepotentiale, a.a.O., Sp. 1939.

gung, daß Unternehmen einer Branche oftmals gleichartige Ertrags- und Risikostrukturen aufweisen, beispielsweise aufgrund einer ähnlichen Abhängigkeit vom Konjunkturzyklus, Rechnung getragen werden.

Als Fazit läßt sich festhalten, daß bankinterne Aspekte durchaus wertvolle Hinweise für eine Abgrenzung, die auf weitgehende strategische Selbständigkeit der Geschäftsfelder abzielt und somit auch das Erarbeiten eigenständiger Wettbewerbsstrategien ermöglicht, liefern können. Gerade die Kenntnis besonderer funktionaler Stärken der Unternehmung kann eine wesentliche Hilfestellung bei der Auswahl der eigenen Betätigungsfelder leisten.

3. Ein Vorschlag zur Bildung und Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder bei der POSTBANK

a) Darstellung und Erläuterung ausgewählter alternativ möglicher Geschäftsfeldkonstellationen

Auf der Grundlage der bisherigen Überlegungen lassen sich für die POSTBANK drei mögliche - an strategischen Erfordernissen orientierte - Geschäftsfeldkonstellationen hervorheben, die im folgenden anhand eines Beurteilungsprofils auf ihre Eignung hin zu vergleichen sind. Eine solche Beurteilung basiert zwar stets in erheblichem Maße auf subjektiven Einschätzungen desjenigen, der die Beurteilung vornimmt; diese Einschätzungen lassen sich jedoch auf ihre Konsistenz hin überprüfen, d.h. sie sind intersubjektiv nachprüfbar. Allerdings sind einer externen Bewertung alternativ denkbarer Geschäftsfelddefinitionen aufgrund der Vielzahl dafür erforderlicher unternehmensbezogener Informationen, über die nur das Management selbst verfügt, i.d.R. enge Grenzen gesetzt. Die folgenden Ausführungen haben deshalb primär den Zweck, ein mögliches Vorgehen des Bankmanagements aufzuzeigen. Die vom Verfasser hervorgehobenen Ansätze seien zunächst kurz beschrieben:

Konstellation 1: Es wird nur zwischen Privatkunden und Firmenkunden unterschieden. Dieser Ansatz stellt die Problematik der eindeutigen Zuordnung abgegrenzter Leistungsbündel zu den definierten Kundengruppen in den Vordergrund. Überschneidungen in bezug auf die von einzelnen Kundengruppen in Anspruch genommenen Leistungsarten werden somit vermieden.

Konstellation 2: Es wird zwischen Privatkunden und Firmenkunden unterschieden. Darüber hinaus wird das Privatkundengeschäft unter dem Gesichtspunkt einer motivorientierten Einteilung der Leistungsinanspruchnahme nach Leistungsartengruppen segmentiert. Diese Konstellation ermöglicht eine eindeutige Zuordnung der einzelnen Leistungsarten zu den abgegrenzten SGF. Sie vernachlässigt dagegen die für Kreditinstitute typische Verbundenheit der Leistungsabnahme und steht zudem einem besseren Ausschöpfen vorhandener Kundenbeziehungen mit Hilfe von cross-selling-Aktivitäten entgegen.

Konstellation 3: Es wird zwischen Privatkunden und Firmenkunden unterschieden. Im Privatkundengeschäft werden zwei Teilmärkte gebildet. Dabei wird zwischen Kunden, die die POSTBANK als Hauptbankverbindung nutzen, und jenen, für die sie eine Zweitbankverbindung darstellt, unterschieden. Obwohl eine solche Konstellation eine eindeutige Zuordnung der Leistungsarten zu den beiden Teilmärkten des Privatkundengeschäftes nicht ermöglicht, lassen sich für die beiden Teilmärkte separate Marketingstrategien entwickeln.

Tabelle 13 gibt einen Überblick über die aus diesen Konstellationen jeweils resultierenden Geschäftsfelddefinitionen.

Tabelle 13: Ausgewählte alternativ mögliche Geschäftsfeldkonstellationen für die POSTBANK

Konstellation	Strategische Geschäftsfelder
(1)	SGF1: Firmenkunden SGF2: Privatkunden
(2)	SGF1: Firmenkunden SGF2: Privatkunden, Zahlungsverkehr SGF3: Privatkunden, kurzfristiges Einlagengeschäft SGF4: Privatkunden, Vermögensanlage
(3)	SGF1: Firmenkunden SGF2: Hauptbankverbindungen des Privatkundengeschäfts SGF3: Zweit- bzw. Nebenbankverbindungen des Privatkundengeschäfts

Bevor diese Konstellationen nun im Hinblick auf ihre Eignung für eine Geschäftsfeldbildung bei der POSTBANK beurteilt werden, sind zunächst einige Anmerkungen bezüglich der Abgrenzungen, die den vorgestellten Konstellationen zugrunde liegen, erforderlich. Während die erste Konstellation auch hinsichtlich der Zuordnung von Leistungsarten eine eindeutige Abgrenzung ohne weiteres gestattet,[1] bedarf es in den beiden anderen Fällen, bei denen jeweils ein unterschiedliches Merkmal im Vordergrund steht, zudem einer näheren Begründung für die zugrunde liegende Teilmarktbildung. Bei der unter (2) dargestellten Konstellation handelt es sich um eine Synthese aus einer nach Kundengruppen und einer nach Produkt-(Leistungsarten-)gruppen vorgenommenen Geschäftsfeldabgrenzung. Sie basiert auf einer Segmentierung des Gesamtmarktes in Firmenkunden und private Kunden sowie auf einer motivorientierten Einteilung der Inanspruchnahme von Bankdienstleistungen durch die pri-

1) Die von Privatkunden und Firmenkunden in Anspruch genommenen Dienstleistungen des Zahlungsverkehrsgeschäftes werden hier jeweils als eigenständige Leistungsarten aufgefaßt.

vate Kundschaft. Dabei wird zwischen einem Transaktionsmotiv (Zahlungsverkehr), einem Vermögensanlagemotiv sowie einem Sicherheitsmotiv unterschieden. Das kurzfristige Einlagengeschäft (SGF3) umfaßt hier sowohl die - am Sicherheitsmotiv orientierte - Reservenbildung der privaten Kundschaft als auch das sog. Zweck- bzw. Konsumsparen, also das Sparen im Hinblick auf Anschaffungen langlebiger Gebrauchsgüter. Eine an den Motiven der Nachfrager von Bankdienstleistungen ausgerichtete Bildung von Leistungsartengruppen ist anderen produktorientierten Abgrenzungen dahingehend überlegen, daß die Substituierbarkeit einzelner Leistungsarten, die verschiedenen SGF zugeordnet sind, aus Kundensicht gering ist. Damit stellt dieser Ansatz die eindeutige Zuordnung von Leistungsarten zu den einzelnen SGF in den Vordergrund. Die Zuordnung zu den gebildeten Teilmärkten könnte anhand des Zinssatzes der Anlageform erfolgen, d.h. der Zinssatz wird als Indikator für das Motiv, das eine Anlageform primär erfüllt, verwendet. Demzufolge wären diejenigen Anlageformen, deren Verzinsung sich am Spareckzins orientiert, dem SGF3 (kurzfristiges Einlagengeschäft) zuzuordnen. Eine am Kapitalmarktzins orientierte Verzinsung wäre dagegen als Hinweis dafür, daß die Anlageform primär das Vermögensanlagemotiv der Kundschaft erfüllt, zu interpretieren. Zuordnungsprobleme treten dann lediglich bei kurzfristigen Festgeldanlagen auf.

Die unter (3) angeführte Konstellation trägt dem Phänomen Rechnung, daß es sich bei einem außergewöhnlich großen Anteil der Kundenbeziehungen der POSTBANK um Zweitbankverbindungen handelt. Sie fußt auf der Überlegung, daß die Anforderungen, die Privatkunden an eine Zweitbank richten, völlig anders gelagert sind als im Falle einer Hauptbankverbindung und demzufolge für beide Teilmärkte eigenständige Strategien zu entwickeln sind. So kann beispielsweise davon ausgegangen werden, daß produktspezifische Wettbewerbsstärken bei der Entscheidung des Kunden für ein bestimmtes Institut als Zweitbankverbindung von größerer Bedeutung sind als ein umfassendes Bankleistungsprogramm für das ein oder andere Marktsegment. Der Abgrenzung der beiden Teilmärkte des Privatkundengeschäftes wären bei dieser Konstellation folgende Überlegungen zugrunde zu legen: Als Hauptbankverbindung kommt die POSTBANK grundsätzlich nur für solche Privatpersonen

in Frage, deren Bankleistungsbedarf nur Leistungsarten umfaßt, die von ihr angeboten werden. Ein umfassendes Leistungsprogramm für »Vermögende Privatkunden« und Kunden mit Kreditbedarf darf die POSTBANK bislang aus rechtlichen Gründen nicht offerieren. Das SGF2 sollte daher sinnvollerweise nur die Hauptbankverbindungen jener Privatkunden umfassen, deren Leistungsbedarf durch den bisherigen Auftrag der POSTBANK abgedeckt ist, also - in grober Abgrenzung - die kreditunabhängigen Mengenkunden.[1] Als Zweit- bzw. Nebenbankverbindung könnte die POSTBANK dagegen für sämtliche Privatpersonen in Betracht kommen, deren Hauptbank sie nicht ist.[2]

b) Beurteilung der vorgestellten Geschäftsfeldkonstellationen

In Abbildung 12 werden die drei vorgestellten Konstellationen für eine Bildung strategischer Geschäftsfelder bei der POSTBANK anhand des zuvor erläuterten Anforderungskatalogs auf ihre Eignung hin beurteilt.

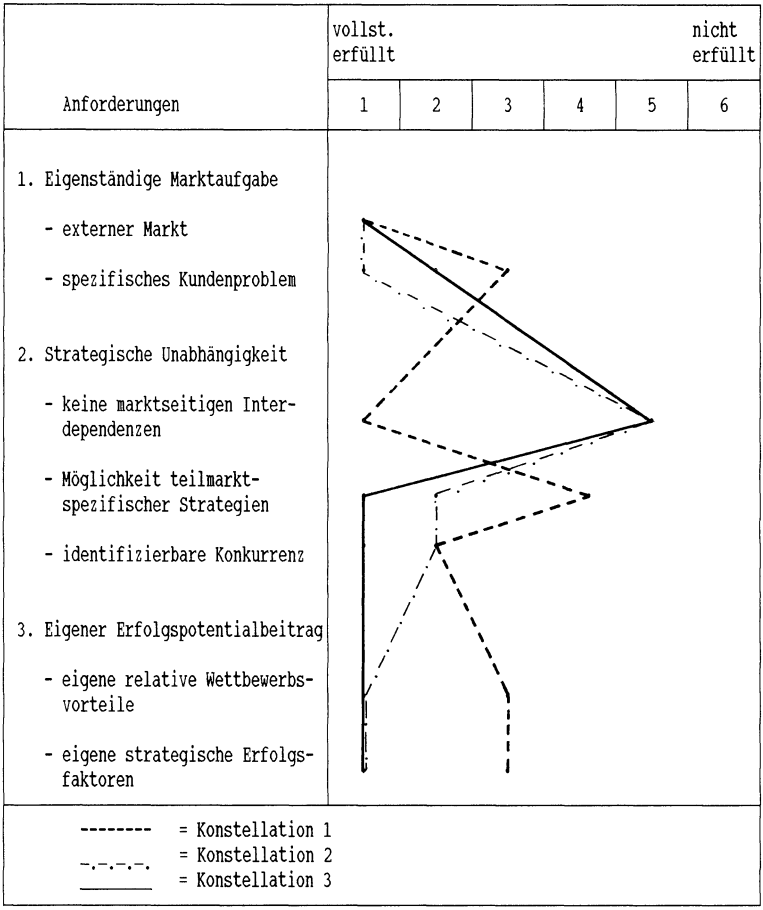
Im Hinblick auf das Kriterium der eigenständigen Marktaufgabe sind nur geringfügige Unterschiede bei der Beurteilung der Eignung der Konstellationen festzustellen. Bei allen drei Konstellationen bedienen die einzelnen SGF einen externen Markt. Das Anforderungsmerkmal der »Lösung spezifischer Kundenprobleme« wird von der Konstellation (2) vollständig erfüllt, da die Einteilung nach Motiven für die Inanspruchnahme von Bankdienstleistungen durch die private Kundschaft bereits unmittelbar auf das Vorliegen spezifischer Kundenprobleme hinweist.

---

1) Die Überlegung, daß der Postbankkunde entweder kreditunabhängig ist oder die Postbank als Zweitbankverbindung betrachtet, wurde insbesondere von Hahn, O., Die Postbank, a.a.O., S. 101, herausgestellt.

2) Einer Umsetzung dieser Teilmarktabgrenzung in Reinkultur steht entgegen, daß für eine dem theoretischen Anspruch genügende Zuordnung von Kundenbeziehungen vielfältige Informationen über den Leistungsbedarf der Kunden erforderlich sind, über die eine Bank in vielen Fällen nicht verfügt. Zudem ist zu berücksichtigen, daß es auch Kunden gibt, die zwar gegenwärtig keinen Kreditbedarf haben, dieses aber für die Zukunft nicht ausschließen möchten und sich deshalb für ein anderes Kreditinstitut als Hausbank entscheiden.

Abbildung 12: Beurteilungsprofil für die vorgestellten Alternativen zur Geschäftsfeldabgrenzung[1)]



Bei der strategischen Unabhängigkeit handelt es sich um ein Merkmal, das von keiner der vorgestellten Alternativen vollständig erfüllt werden kann. Die Alternative (1) [Firmenkunden, Privatkunden] ermöglicht eine

1) Vgl. hinsichtlich der Konstruktion und der Verwendung eines solchen Beurteilungsprofils: Thiesing, E.-O., a.a.O., S. 64.

eindeutige Zuordnung abgegrenzter Leistungsbündel zu den einzelnen SGF, so daß marktseitige Interdependenzen im Sinne von Überschneidungen der von den Kundengruppen jeweils in Anspruch genommenen Leistungsarten nicht existieren. Dagegen ist diese Alternative den beiden anderen Konstellationen hinsichtlich der Möglichkeit, teilmarktspezifische Strategien zu erarbeiten, eindeutig unterlegen, da es sich bei der Privatkundschaft keinesfalls um einen homogenen Teilmarkt in bezug auf den Leistungsbedarf oder das Leistungsabnahmeverhalten handelt. Eine derart undifferenzierte Betrachtung wäre demzufolge keine geeignete Grundlage für das Erarbeiten sachgerechter Markt- und Wettbewerbsstrategien.

Besonders hervorzuheben ist statt dessen die Geschäftsfeldkonstellation (3), die den unterschiedlichen Anforderungen von Privatkunden an eine Neben- und eine Hauptbankverbindung Rechnung trägt und somit auch die Entwicklung teilmarktspezifischer Marktstrategien erlaubt. Hier bietet sich zudem die Chance, einen Teilmarkt zu besetzen, der von jenen Banken, die ihr Privatkundengeschäft z.B. nach dem Lebenszykluskonzept segmentieren, oftmals nicht hinreichend beachtet wird. Darüber hinaus ist diese Abgrenzung auch im Hinblick auf die relative Ressourcenposition der POSTBANK, d.h. der Ressourcenausstattung im Vergleich zu den Konkurrenten, besonders interessant, denn es handelt sich bei den im Rahmen von Zweitbankverbindungen zumeist in Anspruch genommenen Bankdienstleistungen tendenziell um kontaktintensive, aber beratungsextensive Leistungsarten, die in hohem Maße routinemäßige Arbeitsabläufe nach sich ziehen. Auch in bezug auf die Identifizierbarkeit der Konkurrenzsituation erscheint die Konstellation (3) den beiden anderen Alternativen überlegen.

Ohnehin ist jede über die Trennung von Privat- und Firmenkunden hinausgehende Segmentierung des Privatkundengeschäfts hinsichtlich der Zuordnung von Leistungsarten zu einzelnen Kundengruppen mit dem Problem verbunden, daß erhebliche Überschneidungen zumindest bei der Inanspruchnahme von Basisprodukten (z.B. Girokonto, Sparbuch mit dreimonatiger Kündigungsfrist), i.d.R. aber auch bei anderen Leistungsarten, unumgänglich sind. Das gilt auch für eine Segmentierung nach

sozio-ökonomischen Merkmalen, beispielsweise bei der Verwendung des Lebenszykluskonzepts.

Die einen eigenen Erfolgspotentialbeitrag der jeweiligen SGF repräsentierenden Merkmale sind in einem engen Zusammenhang zu betrachten. Das liegt daran, daß die Identifikation teilmarktspezifischer Erfolgsfaktoren die Basis für das Erzielen eigener relativer Wettbewerbsvorteile darstellt.[1] Durch die undifferenzierte Betrachtung des Privatkundengeschäfts bei der Alternative (1) können situative Erfolgsfaktoren vernachlässigt werden. Daher schneiden die beiden anderen Abgrenzungskonzepte in bezug auf dieses Anforderungsmerkmal besser ab. Relative Wettbewerbsstärken können beispielsweise durch eine am Leistungsbedarf einzelner Zielgruppen orientierte Programmgestaltung, insbesondere bei Nebenbankverbindungen aber auch durch leistungsartenspezifische Gegebenheiten, d.h. für die Kunden besonders vorteilhafte Ausstattungsmerkmale einzelner Leistungsarten, erreicht werden.

Aufgrund dieser Beurteilung wird die Geschäftsfeldkonstellation (3) hier als die vorteilhafteste angesehen. Sie liegt daher den weiteren Überlegungen zur Sortimentspolitik der POSTBANK zugrunde.

Ausgehend von einer kundengruppenorientierten Aufbauorganisation, wie sie bei der POSTBANK durch die Unterscheidung zwischen Firmen- und Privatkunden zum Ausdruck kommt, ließen sich aus einer Adaption der Geschäftsfeldabgrenzung an die hier vorgeschlagene Konstellation keineswegs zwangsläufig Konsequenzen für die Organisationsstruktur ableiten.[2] Statt dessen könnte die organisatorische Einheit »Privatkundengeschäft« die marktanalytischen Einheiten »SGF2« und »SGF3« umfassen. Eine generelle Umorganisation im Sinne einer Anpassung der Abgrenzung organisatorischer Einheiten an die gebildeten marktanalytischen Einheiten ist im allgemeinen nicht erforderlich und i.d.R. auch nicht sinnvoll.[3] Das liegt daran, daß die Organisationsstruktur einer

1) Vgl. Thiesing, E.-O., a.a.O., S. 62.

2) Kreikebaum weist darauf hin, daß die Beziehungen zwischen der Geschäftsfeldabgrenzung und der Bildung von (organisatorischen) Geschäftseinheiten - vermutlich aufgrund der begrifflichen Ähnlichkeit - oftmals fehlinterpretiert werden; vgl. Kreikebaum, H., Strategische Unternehmensplanung, a.a.O., S. 113 ff.

3) Vgl. z.B. Szyperski, N./Winand, U., a.a.O., S. 200.

Bank anderen Anforderungen zu genügen hat als die Abgrenzung marktanalytischer Einheiten im strategischen Bereich der Unternehmung. Strategische Geschäftsfelder stellen primär eine gedankliche Konstruktion dar, die eine Verbesserung der Unternehmenssteuerung ermöglichen soll. Dabei handelt es sich um ein Problem der Organisation der strategischen Führungsaufgabe, nicht aber um eines der zweckmäßigen Gestaltung der Aufbauorganisation der Unternehmung.[1] Es mag zwar durchaus Fälle geben, bei denen strategische Überlegungen, die sich schließlich in einer veränderten Geschäftsfeldabgrenzung niederschlagen, Anpassungen in der Aufbauorganisation erforderlich werden lassen; grundsätzlich gilt jedoch eine prinzipielle Unabhängigkeit zwischen der Bildung strategischer Geschäftsfelder und der Aufbauorganisation.[2]

V. Die Verwendung der Portfolio-Methode als Hilfsmittel für die Erarbeitung einer Unternehmensstrategie

1. Die Positionierung der Geschäftsfelder in der Portfolio-Matrix

Im Anschluß an die Bildung strategischer Geschäftsfelder erfolgt die Bestimmung der gegenwärtigen Unternehmenssituation in bezug auf die einzelnen Geschäftsfelder. Sofern die Portfolio-Analyse als Hilfsmittel zur Erarbeitung von Strategien herangezogen wird, sind die abgegrenzten Geschäftsfelder in einer geeigneten Portfolio-Matrix zu positionieren. Zu diesem Zweck müssen zunächst strategische Erfolgsfaktoren, d.h. Einflußgrößen des Erfolgs der betrachteten Bank, bestimmt werden. Da der Erfolg einer Bank i.d.R. durch eine größere Anzahl von Faktoren determiniert wird, bedarf es einer Verdichtung der einzelnen Einflußgrößen zu zwei Dimensionen, nämlich einer umwelt- und einer unternehmensbezogenen Dimension. Diese Verdichtung erfolgt mit Hilfe einer Gewichtung der einzelnen Erfolgsfaktoren.[3] Die Positionierung der SGF in der

1) Vgl. Gälweiler, A., Strategische Geschäftseinheiten und Aufbauorganisation der Unternehmung, in: ZfO, 48. Jg., 1979, S. 252 ff.
2) Vgl. ebd., S. 257 ff.
3) Vgl. zur Konstruktion der Portfolio-Matrix sowie zu grundsätzlichen Aspekten der Verwendung der Portfolio-Methode S. 101 ff. dieser Arbeit.

zugrunde gelegten Matrix wird dann auf der Grundlage der im Rahmen einer geschäftsfeldbezogenen Umwelt- und Unternehmensanalyse gewonnen Erkenntnisse vorgenommen.

Bei der Positionierung der einzelnen Geschäftsfelder in einer Portfolio-Matrix ist für die daran beteiligten Personen stets ein erheblicher Beurteilungsspielraum gegeben. Deshalb ist die Positionierungsaufgabe in der betrieblichen Praxis oftmals äußerst konfliktträchtig; zudem besteht die Gefahr, daß der vorhandene Beurteilungsspielraum bei der Positionierung der Geschäftsfelder für Manipulationen genutzt wird.[1)]

Die Verwendung der Portfolio-Methode erfolgt hier auf gesamtbankbetrieblicher Ebene, um Anhaltspunkte für eine Unternehmensstrategie in bezug auf die einzelnen Geschäftsfelder zu gewinnen. Darüber hinaus kann die Methode als strategisches Planungsinstrument auch innerhalb der einzelnen Geschäftsfelder Anwendung finden.[2)] Bei einer kundengruppenorientierten Geschäftsfeldbildung müßten dann anschließend diejenigen SGF, für die ein Handlungsbedarf erkannt wurde, produktbezogen analysiert werden.

Im folgenden sind die hier abgegrenzten Geschäftsfelder einer Beurteilung in einem »Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio« zu unterziehen.[3)] Zu diesem Zweck wird zunächst aufgezeigt, wie sich strategische Erfolgsfaktoren mit Hilfe einer Gewichtung zu den beiden Dimensionen »Marktattraktivität« und »Wettbewerbsstärke« verdichten lassen. Daraufhin wird eine Positionierung in der Portfolio-Matrix vorgenommen.

Für die Konzeption eines Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolios bedarf es der Festlegung von Kriterien für die Bestimmung der

---

1) Vgl. Gabele, E., a.a.O., S. 57.
2) Vgl. Büschgen, H.E., Strategisches Marketing..., a.a.O., S. 412.
3) Die Ableitung geschäftsfeldspezifischer Normstrategien wird durch die Wahl des zugrunde liegenden Portfolio-Ansatzes oftmals entscheidend beeinflußt. Daher wird das »Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio« aufgrund seiner erheblichen Mängel, insbesondere der strengen Eindimensionalität der in die Analyse eingehenden Erfolgsfaktoren, denen für Bankbetriebe im allgemeinen nur eine geringe Relevanz beigemessen wird, im folgenden vernachlässigt.

Marktattraktivität sowie der Wettbewerbsstärke der einzelnen SGF.[1] Ein solcher Kriterienkatalog muß der besonderen Situation von Kreditinstituten Rechnung tragen. Dabei werden die jeweiligen Einzelkriterien entsprechend ihrer relativen Bedeutung als erfolgsbeeinflussende Faktoren gewichtet. Die Bewertung der Geschäftsfelder in bezug auf die einzelnen Kriterien ist anhand eines Scoring-Modells zu einem Gesamturteil zusammenzufassen. Obwohl die Verwendung eines solchen Punktbewertungsverfahrens eine gewisse Scheingenauigkeit in bezug auf die Positionierung vortäuscht, kann davon ausgegangen werden, daß ein Team von Experten aus verschiedenen Funktionsbereichen der jeweiligen Bank zu einer adäquaten Beurteilung gelangt, die als Grundlage für die Erarbeitung von Geschäftsfeldstrategien dienen kann.[2] Abbildung 13 enthält einen Vorschlag für die Bestimmung der Marktattraktivität von strategischen Geschäftsfeldern in Bankbetrieben:[3]

---

1) Vgl. zur Erläuterung dieses Portfolio-Konzepts als Instrument der strategischen Bankplanung S. 106 f.

2) Vgl. Süchting, J., Bankmanagement, a.a.O., S. 76.

3) Vgl. hinsichtlich solcher Schemata insbesondere: Schierenbeck, H., a.a.O., S. 424 f; Hintsch, T., a.a.O., S. 102; Küspert, A., Bildung und Bewertung strategischer Geschäftsfelder im Privatkundengeschäft einer Universalbank, a.a.O., S. 256; Kern, M., a.a.O., S. 168 f; Tanew-Iliitschew, G., a.a.O., S. 140 ff; sowie für Industriebetriebe allgemein: Hinterhuber, H.-H., Strategische Unternehmungsführung I:..., a.a.O., S. 112 ff.

Abbildung 13: Einflußfaktoren der Marktattraktivität von SGF in Bankbetrieben[1)]

Kriterium	Gewichtungsfaktor	Interpretationsvorschlag
Marktwachstum	10	prozentuale Veränderung des Marktvolumens
Marktvolumen	12	z.B. Summe der Einlagen, Kreditvolumen, Anzahl der Wertpapierdepots
Konkurrenzsituation	14	Können zusätzliche Marktanteile zu einem angemessenen Dekkungsbeitrag gewonnen werden?
Marktqualität	14	Ist der Teilmarkt durch eine stabile Rentabilität gekennzeichnet?
Marktrisiko	8	z.B. Kreditvergabe in von einem Strukturwandel bedrohten Branchen
preispolitischer Spielraum	10	Wie hoch ist die Bankloyalität der Kunden in dem betreffenden Marktsegment?
demographische Entwicklung	8	z.B. Wie entwickelt sich das Kundenpotential auf dem betrachteten Teilmarkt?
demoskopische Entwicklung	8	Welche Risiken bestehen im Hinblick auf einen evtl. Wandel der öffentlichen Meinung?
erwartete Ertragslage	14	z.B. Welche Zinsmarge wird vermutlich erwirtschaftet?
Marktspielregeln	6	Ist mit einer Beeinträchtigung der Wettbewerbsbedingungen zu rechnen?
Imagewirkung	12	Wie entwickelt sich das Image der Bank durch die Betätigung im jeweiligen SGF?
Verbundwirkungen	10	Sind positive Ausstrahlungseffekte auf den Absatz von Bankdienstleistungen anderer Teilmärkte zu erwarten?

1) Auf Beispielrechnungen zur Gewichtung der Erfolgsfaktoren und der Bewertung der Geschäftsfelder in der Matrix wird in dieser Arbeit verzichtet, denn die in eine solche Darstellung eingehenden Daten wären hier zwangsläufig willkürlich.

Analog zur Festlegung der Einflußfaktoren der Marktattraktivität bedarf es eines Kriterienkatalogs, um die relative Wettbewerbsstärke der Unternehmung in bezug auf die einzelnen Geschäftsfelder beurteilen zu können (Abb. 14). Hinsichtlich dieser unternehmensbezogenen Dimension der Portfolio-Matrix wird die Beurteilung der SGF i.d.R. in Relation zum stärksten Wettbewerber auf dem betreffenden Teilmarkt vorgenommen.

Abbildung 14: Einflußfaktoren der Wettbewerbsstärke von SGF in Bankbetrieben[1)]

Kriterium	Gewichtungsfaktor	Interpretationsvorschlag
relative Marktposition	15	Marktanteil in Relation zum stärksten Konkurrenten
Vertriebsnetz	12	z.B. örtliche Kundennähe, Einsatz von Bankautomaten
Produktpalette	12	Wird der Leistungsbedarf des zugrunde liegenden Marktsegments vollständig abgedeckt?
Marketing-performance	10	Fähigkeit der Bank, ihr Leistungsangebot zu vermarkten
Intensität der Kundenverbindungen	8	z.B. Cross-Selling-Quote
Qualität des Personals	10	Qualifikation, Einsatzbereitschaft und Kundenfreundlichkeit des Personals
Image	10	Image der Bank aus der Sicht der betreffenden Kundengruppe
Öffnungszeiten der Filialen	8	Möglichkeit der Abwicklung von Bankgeschäften nach 16 Uhr
Kostensituation	12	Kostenhöhe und -struktur in bezug auf das Marktvolumen im Vergleich zu Konkurrenten
Erfolgslage	10	Höhe des Deckungsbeitrags des SGF
Synergiepotential	10	z.B. Lassen sich durch die Betätigung auf dem Teilmarkt Synergieeffekte im Betriebs- oder Marktbereich realisieren?

1) Vgl. zu solchen Schemata z.B. die in Fußnote 3) auf S. 169 angeführte Literatur.

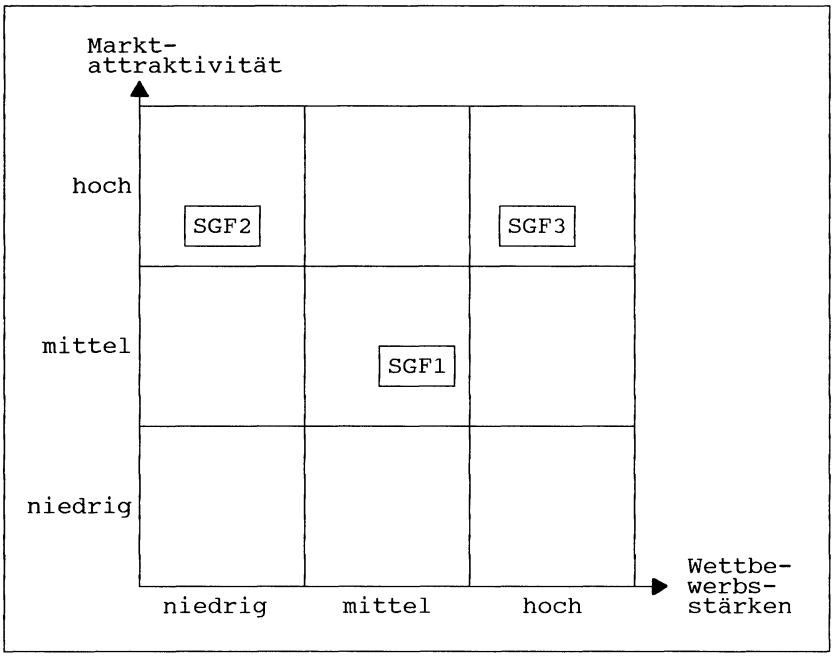
Im Anschluß an die Verdichtung der einzelnen Erfolgsfaktoren zu zwei Dimensionen erfolgt die Bewertung der SGF. Sie dient der Ermittlung eines gewichteten Gesamtpunktwerts für die Marktattraktivität bzw. die Wettbewerbsstärke der Geschäftsfelder und stellt somit die entscheidende Voraussetzung für die Positionierung in der Neun-Felder-Matrix dar. Die Bewertung ist häufig äußerst schwierig, da für sie eine Vielzahl von Informationen über die Bank selbst und ihre wichtigsten Konkurrenten benötigt wird. Auf weitere Probleme, die sich im Rahmen des Bewertungsprozesses ergeben können, insbesondere hervorgerufen durch die geringe Operationalisierbarkeit einiger Kriterien für die Bestimmung der Marktattraktivität und der Wettbewerbsstärke,[1)] kann an dieser Stelle nur hingewiesen werden. Die Bewertung kann nach folgendem Schema vorgenommen werden:

Dimension: Markt-attraktivität	Gewich-tungs-faktor	Bewertung des SGF (1-10 Pkt.)	Gewichtete Einzel-punktwerte
Marktwachstum	10	z.B. 8	80
Marktvolumen	12	z.B. 7	84
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
Verbundwir-kungen	10	z.B. 6	60
Gesamtpunktwert für das SGF			X

Die SGF werden nun entsprechend ihrer Gesamtpunktwerte bezüglich der beiden Dimensionen positioniert. Abbildung 15 illustriert eine im Falle der in dieser Arbeit verwendeten Geschäftsfeldabgrenzung mögliche Bewertung der SGF durch das Management der POSTBANK. Sie beruht jedoch ausschließlich auf Einschätzungen des Verfassers.

1) Als Beispiel sei hier die Beurteilung des Bankimages im Vergleich zu den Konkurrenten erwähnt.

Abbildung 15: Positionierung strategischer Geschäftsfelder in einem Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio für die Gesamtbank (Ist-Portfolio)



SGF 1: Firmenkunden;
SGF 2: Hauptbankverbindungen des Privatkundengeschäftes;
SGF 3: Zweit- bzw. Nebenbankverbindungen des Privatkundengeschäftes.

Im Hinblick auf die dieser Arbeit zugrunde liegende Thematik kann das Hauptaugenmerk auf das SGF 2, das die Hauptbankverbindungen des Privatkundengeschäfts umfaßt, gerichtet werden. Ein wesentlicher Grund für die in der Matrix zum Ausdruck kommende niedrige Punktbewertung dieses Geschäftsfeldes in bezug auf die relative Wettbewerbsstärke liegt darin, daß der Strukturwandel auf den Märkten für Finanz-

dienstleistungen[1] auch bzw. gerade die kreditunabhängigen Mengenkunden betrifft. Auch die Marketingperformance wird durch ein unvollständiges Leistungsangebot in diesem SGF negativ beeinträchtigt. Eine Leistungsprogrammkonstanz birgt angesichts veränderter Sparpräferenzen daher die Gefahr in sich, daß der Leistungsbedarf vieler Kunden dieses Geschäftsfeldes von der POSTBANK nicht mehr abgedeckt werden kann. Die Folge wäre ein Abwandern der betreffenden Kunden zu anderen Banken. Eine konsequente Nutzung von Verbundvorteilen der gemeinsamen Schalternutzung als Voraussetzung für eine effiziente Leistungserstellung wäre damit in hohem Maße gefährdet. Die notwendige Anpassung an Marktveränderungen impliziert somit einen produktpolitischen Handlungsbedarf, wenn dieses Geschäftsfeld auch künftig erfolgreich bedient werden soll.

Um aus der hier vorgenommenen Positionierung der einzelnen Geschäftsfelder Anhaltspunkte für geschäftsfeldbezogene Strategien zu gewinnen, muß dem Ist-Portfolio ein sog. Norm-Portfolio gegenüber gestellt werden. Dieses Norm-Portfolio gibt Auskunft über die geplante Entwicklung der strategischen Geschäftsfelder und die dafür erforderlichen Strategien. Eine unkritische, d.h. mechanische Verwendung der den einzelnen Feldern in der betriebswirtschaftlichen Literatur zugeordneten Normstrategien stellt dagegen eine erhebliche Gefahr dar. Normstrategien sollen primär strategische Hinweise geben, bedürfen aber im konkreten Einzelfall einer kritischen Überprüfung.[2] Bevor ein Norm-Portfolio aufgestellt wird, sollten daher sinnvollerweise einige Überlegungen zur zukünftigen Positionierung der jeweils betrachteten Unternehmung auf ihren Märkten angestellt werden.[3]

---

1) Vgl. zum Strukturwandel auf den Finanzdienstleistungsmärkten S. 25 ff.

2) Vgl. Zäpfel, G., a.a.O., S. 81; Hahn, D., a.a.O., S. 228; Hammer, R.-M., a.a.O., S. 186.

3) Zudem sagen die in der Literatur zur strategischen Portfolio-Analyse enthaltenen Normstrategien über die Art eines anzustrebenden Konkurrenzvorteils wenig aus. Im Rahmen einer bestimmten Normstrategie, beispielsweise einer Investitions- und Wachstumsstrategie, sind nämlich alle drei generischen Strategien der Wettbewerbsmatrix von PORTER als Stoßrichtung in bezug auf den Wettbewerb vorstellbar; vgl. Hanssmann, F., a.a.O., S. 284 ff.

2. Überlegungen zur zukünftigen Positionierung der POSTBANK auf den Finanzdienstleistungsmärkten und ihre Implikationen für geschäftsfeldbezogene Strategien

a) Ein segmentbezogenes Allfinanzprogramm als mögliche leistungspolitische Strategie

Der sich insbesondere vor dem Hintergrund der Schaffung eines integrierten EG-Finanzdienstleistungsmarktes gegenwärtig vollziehende Umbruch in der Bankenlandschaft und die damit verbundene Wettbewerbsintensivierung erfordern strategische Antworten einer jeden Bank, um die relative Marktposition künftig aufrechterhalten zu können. Gerade angesichts einiger wenig hoffnungsvoller Szenarien - erinnert sei an die vielzitierte »Arthur-Andersen-Studie«[1] - stellt sich vielerorts die Frage nach einer Re-Positionierung, für die institutsindividuelle Lösungen benötigt werden; ein bloßes Kopieren der Marktstrategien anderer Banken kann dagegen aufgrund der dann fehlenden Berücksichtigung unternehmensspezifischer Gegebenheiten nicht erfolgversprechend sein. Im Rahmen der Positionierungsaufgabe sind vor allem Entscheidungen über die künftige Breite und Tiefe des Leistungsprogramms, die Betätigung auf einzelnen Märkten sowie die regionalen Zielmärkte zu treffen.

Um eine besonders auffällige leistungspolitische Strategie handelt es sich bei der sog. »Allfinanz-Konzeption«, die darauf abzielt, sämtliche Finanzdienstleistungen »unter einem Dach« anzubieten. Aus Bankensicht bedeutet diese Konzeption vor allem eine Erweiterung des universalbanktypischen Leistungsprogramms um Leistungen, die bislang von anderen Finanzdienstleistungsunternehmen, vorwiegend Versicherungen und Bausparkassen, offeriert wurden. »Allfinanz-Strategien« stellen auf das Bequemlichkeitsbedürfnis der Kundschaft ab, alle Finanzdienstleistungen bei nur einem Anbieter nachfragen zu können, und dienen zugleich einem besseren Ausschöpfen vorhandener Kundenbeziehungen

---

1) Arthur Andersen & Co., The Decade of Change, Banking in Europe - the next ten years, London 1986.

mit Hilfe von cross-selling-Aktivitäten.[1] Insofern ist das Bestreben vieler Banken, sich zu einem Allfinanzinstitut zu »qualifizieren«, Ausdruck intensiver Konkurrenz um die Geldvermögen der privaten Haushalte. Für die deutsche Bankengeschichte ist es ohnehin weitgehend charakteristisch, daß Banken auf strukturelle Veränderungen im Bereich des Kreditwesens mit sortimentspolitischen Maßnahmen reagieren.[2] In diesem Zuammenhang wird die mit der Allfinanzidee verbundene Integration »bankfremder« Leistungen in das Leistungsangebot von KRÜMMEL als eine »neue Dimension der Sortimentsverbreiterung« herausgestellt.[3]

Angesichts einer auch im Privatkundengeschäft zu beobachtenden rückläufigen Bankloyalität[4] muß es jedoch fraglich erscheinen, ob eine Ausdehnung der Loyalität des Kunden über das Universalbankangebot hinaus gelingen wird.[5] Es dürfte vielmehr wahrscheinlich sein, daß die Hausbank als Hauptbankverbindung auch bei der Privatkundschaft an Bedeutung verlieren wird, nachdem das Hausbankenprinzip im Bereich der Firmenkunden mit dem Vordringen des »Transaction Banking« bereits erhebliches Terrain einbüßen mußte.[6] Die Tendenz zu einem ökonomisch mündiger werdenden Bankkunden läßt somit ein im großen und ganzen stärker an ökonomischen und weniger an emotionalen oder habituellen Kriterien orientiertem Verhalten erwarten, so daß künftig auch leistungsartenspezifischen Preis- und Qualitätsunterschieden zwischen verschiedenen Anbietern eine größere Bedeutung bei der Nachfrageent-

---

1) Vgl. Süchting, J., Bankmanagement, a.a.O., S. 441 ff; Seifert, W.-G., a.a.O., S. 63 ff; vgl. zu den Gestaltungsmöglichkeiten z.B. Farny, D., a.a.O., S. 161 ff.

2) Vgl. Krümmel, H.-J., Allfinanz und die sortimentspolitischen Grundlagen des Privatkundengeschäfts, in: Krümmel, H.-J./Rehm, H./Simmert, D.-B., (Hrsg.), Allfinanz - Strukturwandel an den Märkten für Finanzdienstleistungen, Beihefte zu Kredit und Kapital, Heft 11, Berlin 1991, S. 37 und 40 ff, der u.a. auf die Industrialisierung im Deutschland des ausgehenden 19. Jahrhunderts sowie die räumliche Expansion der Großbanken zu Filialbanken in den zwanziger Jahren dieses Jahrhunderts verweist.

3) Vgl. ebd., S. 36.

4) Als Indikator der Bankloyalität wird zumeist die Anzahl der Bankverbindungen der Kunden hervorgehoben. Der Anteil der Haushalte mit mehr als einer Bankverbindung stieg von ca. 29% im Jahre 1980 auf rund 38% in 1989; vgl. dazu: Spiegel-Verlag (Hrsg.), Spiegel-Dokumentation "Soll und Haben 3", a.a.O., S. 14.

5) Vgl. Süchting, J., Bankmanagement, a.a.O., S. 441 ff.

6) Vgl. zur künftigen Entwicklung des »Hausbankenprinzips« im Firmenkundengeschäft z.B. die Überlegungen von Terrahe, J., Die Zukunft des Hausbankprinzips: Engere oder lockere Bank/Kunden-Bindung?, in: Engels, W., (Hrsg.), Organisation der Banken und des Bankenmarktes, Frankfurt am Main 1988, S. 145 ff.

scheidung des Kunden zukommen dürfte.[1] Sofern diese Entwicklung dazu führt, daß sich das Hauptaugenmerk von der gesamten Kundenverbindung stärker auf das einzelne Geschäft richtet, scheinen Allfinanzstrategien zumindest als Instrument zur Sicherung des Kundenstammes wenig geeignet. Gleichwohl lassen sich auch für den Fall, daß die Ausweitung der Bankloyalität auf ein Allfinanzangebot nicht gelingt, Gründe für die Entwicklung von »Allfinanz-Konzeptionen« aufzeigen, d.h. angebotsseitig das Leistungsprogramm zu erweitern. Die These von den »Synergiepotentialen breiter Sortimente« bezieht sich nämlich nicht nur auf marktbezogene Potentiale, sondern auch auf Synergien im technisch-organisatorischen bzw. im Distributionsbereich. Daher kann eine angebotsseitige Sortimentserweiterung im Falle sprungfixer Kapazitätskosten der gleichmäßigeren Kapazitätsauslastung dienen, um letztlich den Anteil der Nutzkosten an den Fixkosten zu erhöhen.[2]

Für die POSTBANK gilt, daß ihre unternehmerischen Handlungsspielräume hinsichtlich der Positionierung auf einzelnen Märkten durch den gesetzlich vorgezeichneten Rahmen in starkem Maße eingeschränkt werden. Zu diesen Restriktionen gehören nicht nur die Vorgaben des Gesetzgebers über die zulässigen Tätigkeitsfelder, sondern auch die aus dem Gesetz abgeleitete Pflicht zur flächendeckenden Versorgung mit Bankdienstleistungen, die aus dem Kontrahierungszwang resultierende Bedienungspflicht und ferner bis vor kurzem auch die Pflicht zur Versorgung mit bestimmten Diensten, die von anderen Unternehmen der Kreditwirtschaft nicht angeboten werden.[3] Die eigentliche Problematik dieser Auflagen liegt in der Gefahr eines »strategischen Nachteils« gegenüber Wettbewerbern, der dann entstehen kann, wenn eine vom Bankmanagement aus betriebswirtschaftlichen Gründen angestrebte Positionierung der Geschäftsfelder infolge dieser Restriktionen nicht er-

---

1) Vgl. dazu Süchting, J., Überlegungen zur Attraktivität eines Allfinanzangebotes, in: bum, 16. Jg., 1987, Heft 12, S. 8; ders., Bankmanagement, a.a.O., S. 443 sowie die Kontroverse zwischen Strothmann und Süchting: Strothmann, H., Mehr zur Attraktivität eines Allfinanzangebotes, in: bum, 17. Jg., 1988, Heft 8, S. 5 ff; Süchting, J., Noch mehr zur Attraktivität eines Allfinanzangebotes, in: bum, 17. Jg., 1988, Heft 11, S. 23 ff.

2) Vgl. Krümmel, H.-J., Allfinanz..., a.a.O., S. 45.

3) Vgl. dazu auch S. 14.

reicht werden kann.[1] In diesem Zusammenhang ist zu bedenken, daß die Erfüllung gemeinwirtschaftlicher Verpflichtungen mit der Konsequenz verbunden ist, bestimmte Aufgaben unbeachtet von betrieblichen Rentabilitätskalkülen erbringen zu müssen. Während die privaten Wettbewerber sich jederzeit aus defizitären Teilmärkten oder Regionen zurückziehen und über die Auslastung evtl. vorhandener freier Kapazitäten - beispielsweise durch die Einführung einer neuen Bankdienstleistung - frei entscheiden können, ist die POSTBANK an ihre gemeinwirtschaftlichen Auflagen und bislang auch an vom Ordnungsgeber vorgesehene Tätigkeitsfelder gebunden.[2] Dies mindert ggf. die Fähigkeit zur Erzielung eines angemessenen Gewinns und kann bereits mittelfristig die Wettbewerbsposition der Bank erheblich beeinträchtigen.

Ausgangspunkt sämtlicher Überlegungen für eine anzustrebende Positionierung von Geschäftsfeldern ist zum einen die Ist-Positionierung der SGF, die im Falle einer »Nullstrategie«, d.h. der Beibehaltung der bisherigen Strategie, i.d.R. mit der künftigen Positionierung übereinstimmen wird, und zum anderen die Ressourcenverfügbarkeit, die wichtige Hinweise über die »Machbarkeit« strategischer Verhaltensweisen liefert. Für die POSTBANK ist jedoch zu konstatieren, daß eine Nullstrategie im Anschluß an die Postreform des Jahres 1989 die relative Wettbewerbsstärke im Segment der Hauptbankverbindungen des Privatkundengeschäfts infolge der unzureichenden Angebotspalette in erheblichem Maße negativ beeinträchtigt hätte.

Eine Investitionsstrategie für diesen Teilmarkt scheint aus betriebswirtschaftlicher Sicht schon deshalb unumgänglich, um die für eine erfolgreiche Wahrnehmung der öffentlichen Aufgaben notwendige breite Kundenbasis zu erhalten. Anderenfalls bestünde die Gefahr einer Spaltung des Teilmarkts der Hauptbankverbindungen mit der Konsequenz, daß die POSTBANK jene Kunden verlieren würde, für die sie aufgrund einer unzureichenden Abdeckung beispielsweise des Vermögensanlagemotivs

---

1) Diese Problematik stellt sich zumeist dann, wenn öffentliche Unternehmen mit bestimmten Versorgungszielsetzungen auf Wettbewerbsmärkten mit privaten Unternehmen konkurrieren.

2) Vgl. dazu und zu den bevorstehenden Änderungen im Rahmen der Postreform II S. 47 ff. dieser Arbeit.

als Hausbank nicht mehr in Betracht kommt. Die dann entstehenden Mehrbelastungen, die nicht zuletzt aus einer unzureichenden Auslastung der Fixkostenblöcke resultieren würden, müßten entweder vorgewälzt, d.h. an die Kundschaft weitergegeben, oder rückgewälzt werden. Im ersten Fall würden gerade jene Kunden belastet werden, die auf Postbankdienstleistungen angewiesen sind, und im Falle der Rückwälzung hätte das Unternehmen selbst bzw. dessen Eigentümer die zusätzlichen Belastungen - beispielsweise in Form von Quersubventionen - zu tragen. Beides kann so nicht erwünscht sein. Es zeigt sich also, daß die durch den Infrastrukturauftrag der Postunternehmen bedingte Marktnähe als typische Wettbewerbsstärke der POSTBANK zugleich einen beachtlichen Kostenfaktor darstellt, der die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens im Falle eines überhöhten Leerkostenanteils stark beeinträchtigen könnte.[1] Damit wird die Bedeutung der mit dem Poststrukturgesetz geforderten Gestaltung der Dienste "...unter Berücksichtigung der Markterfordernisse entsprechend der wirtschaftlichen und technischen Entwicklung" deutlich.[2]

Soll die POSTBANK entsprechend ihres Auftrags auch künftig als Leistungsspezialist agieren, so muß es ihr zumindest möglich sein, dem differenzierter gewordenen Leistungsbedarf ihrer Kunden durch eine Vertiefung und Verbreiterung des Programms Rechnung zu tragen. Vor diesem Hintergrund erscheint es fragwürdig, Handlungsspielräume bei der Marktpositionierung mit dem Hinweis auf einen historisch gewachsenen Leistungskatalog allzusehr einzuengen, denn die unternehmerische Aufgabe der POSTBANK sollte sinnvollerweise weniger von ihren Leistungsarten, sondern vielmehr vom Leistungsbedarf ihrer angestammten Kundschaft her verstanden werden.[3] Ein bedarfsgerechtes Leistungsangebot erfordert im Falle der POSTBANK das Kreieren einer auf die

---

1) Dieses Problem stellt sich insbesondere dann, wenn die POSTBANK im Rahmen einer künftigen Regelung über die Bemessung der Schalterabgeltung an den POSTDIENST ein Kapazitätsrisiko übernehmen sollte; vgl. zur ordnungs- und wettbewerbspolitischen Problematik der Schalterabgeltung auch S. 300 ff dieser Arbeit.

2) Vgl. § 4 Abs. 1 PostVerfG.

3) Vgl. Büschgen, H.E., "Allfinanz" am Finanzdienstleistungsmarkt der Zukunft - Leistungspolitik und Marktpositionierung als unternehmerische Herausforderung, in: Rommel, W., (Hrsg.), Die deutsche Postbank im Wettbewerb, Berlin u.a. 1992, S. 23 ff.

Zielgruppe der »kreditunabhängigen Mengenkunden« zugeschnittenen universalbankähnlichen Produktpalette, also ein tiefes und(!) breites Leistungsprogramm im Zahlungsverkehr und Einlagengeschäft, wobei dem Vermögensanlagemotiv angesichts des Bedeutungswandels mancher Sparformen im Rahmen der Einführung neuer Leistungsarten eine Priorität eingeräumt werden sollte.

Ob darüber hinaus auch die Konzipierung eines segmentbezogenen Allfinanzprogramms für das einfache Mengengeschäft anzustreben ist, sollte vor allem davon abhängig gemacht werden, inwiefern dieses zur Sicherung des Kundenstammes - insbesondere der Kunden, für die die POSTBANK die Hauptbankverbindung darstellt, - notwendig ist. Die dadurch ermöglichte Intensivierung bestehender Kundenbeziehungen über cross-selling-Aktivitäten als Mittel zur Stärkung der Wettbewerbsposition läßt die Realisierung eines segmentbezogenen Allfinanzkonzepts zwar wünschenswert erscheinen; gleichzeitig sollte jedoch berücksichtigt werden, daß infolge der hohen Erklärungsbedürftigkeit vieler Allfinanzprodukte in jedem Falle erhebliche Investitionen in die Personalqualifizierung erforderlich werden, die eine Verstärkung der Spezialisierung des Personals im Beratungsbereich zur Folge haben können. Eine solche Spezialisierungstendenz steht jedoch i.d.R. dem erwünschten Kapazitätsausgleich entgegen und birgt somit die Gefahr in sich, daß die erhöhten Fixkostenblöcke letztlich ungleichmäßiger ausgelastet werden.[1] Dennoch wird das Realisieren möglicher Degressionseffekte angesichts des hohen Anteils fixer Kosten in den Bankfilialen zumindest als Nebenzweck eines Allfinanzkonzepts angeführt.[2] Sofern ein Absatzverbund als mögliche Variante eines Allfinanzkonzepts angestrebt wird, sind merkliche Degressionseffekte im Absatzbereich dann zu erwarten, wenn eine wenigstens annähernd kapazitätskostenneutrale Umsetzung der Konzeption gelingt. Entscheidend dafür, ob ein Absatzverbund, also der Vertrieb fremder Versicherungs- und Bausparprodukte über die Absatzkanäle der Bank, zu einer stärkeren Ökonomisierung fixer Kosten führt, dürfte damit letzten Endes die Frage sein, inwiefern sich der Kompetenzbereich vorhandener Privatkundenbetreuer auf ein Allfinanzangebot aus-

1) Auf diesem Aspekt einer Allfinanzkonzeption verweist z.B. Krümmel, H.-J., Allfinanz..., a.a.O., S. 46.
2) Vgl. z.B. Farny, D., a.a.O., S. 169.

dehnen läßt, so daß auf ein zusätzliches Heranziehen von Spezialisten für einzelne Allfinanzprodukte in den Filialen weitgehend verzichtet werden kann.

b) Einige Aspekte einer bankbetrieblichen Marktpolitik für Zweitbankverbindungen

Infolge der vielfach zu beobachtenden Verflochtenheit der Leistungsabnahme kommt dem Zusammenstellen eines zielgruppenspezifischen Leistungsbündels im Hinblick auf die Sicherung des Kundenstammes eine herausragende Bedeutung zu. Das gilt ganz besonders für die ausschließlich oder größtenteils bei der POSTBANK Bankdienstleistungen nachfragende Kundschaft. Unklar bleibt jedoch, ob die leistungspolitische Notwendigkeit einer umfassenden Produktpalette für abgegrenzte Zielgruppen gleichermaßen für die Haupt- und Nebenbankverbindungen des Privatkundengeschäfts gilt. Damit stellt sich ganz allgemein die Frage nach den leistungspolitischen Erfordernissen für den Markt jener Kunden, die ihre Bankgeschäfte überwiegend bei anderen Kreditinstituten abwickeln. In diesem Zusammenhang erscheint es bemerkenswert, daß die bankwissenschaftliche Literatur die Ableitung marktpolitischer Erfordernisse für den Teilmarkt der Nebenbankverbindungen des Privatkundengeschäftes weitgehend vernachlässigt, so daß an dieser Stelle allenfalls Tendenzaussagen getroffen werden können.

Im Hinblick auf qualitative Unterschiede leistungsartenspezifischer Cross-Selling-Fähigkeiten wird der These von der Zubringerfunktion des Girokontos für den Absatz anderer Bankdienstleistungen im allgemeinen ein sehr hoher Stellenwert eingeräumt.[1)] Die strategische Bedeutung hat bei vielen Kreditinstituten zu einer besonderen Förderung der Sichteinlagenkonten geführt, die sich konkret in der Ausgleichspreisstellung im Zahlungsverkehr niederschlägt. Für die große Mehrzahl der Privatkunden lohnt sich aus Kostengründen kein zweites Girokonto, so daß diejenige

1) Vgl. z.B. Wilsdorf, M., Das Privatkonto ist die Basis - Anmerkungen zum Marketing und zur Preispolitik, in: bum, 14. Jg., 1985, Heft 2, S. 16 ff; Feldbausch, F.-K., a.a.O., S. 128.

Bank, die das Sichteinlagenkonto des Kunden führt, i.d.R. dessen Hauptbankverbindung ist. Damit entfällt der Zahlungsverkehr jedoch weitgehend als Ansatzpunkt für Cross-Selling-Aktivitäten in bezug auf die Zielgruppe derjenigen Privatkunden, die bereits eine Nebenbankverbindung bei der POSTBANK unterhalten bzw. für die eine zusätzliche Bankverbindung durchaus in Betracht kommt, deren Hausbank aber ein anderes Kreditinstitut ist.

Abgesehen von dem seltenen Fall, daß Kunden eine weitere Bankverbindung aufgrund eines unvollständigen Leistungsangebots ihrer Hausbank eröffnen, ist davon auszugehen, daß das Einrichten einer Zweitbzw. Nebenbankverbindung grundsätzlich das Ergebnis eines ökonomischen Kalküls darstellt. Die ökonomische Zweckmäßigkeit einer Nebenbankverbindung dürfte angesichts i.d.R. zusätzlich anfallender Transaktionskosten vornehmlich auf besondere Ausstattungsmerkmale der ein oder anderen Leistungsart des betreffenden Kreditinstituts, darüber hinaus u.U. aber auch auf institutsspezifische Wettbewerbsstärken, zurückzuführen sein. Hinsichtlich des Leistungsangebots der POSTBANK kann als ein besonderes - produktspezifisches - Ausstattungsmerkmal beispielsweise beim traditionellen Sparbuch mit dreimonatiger Kündigungsfrist herausgestellt werden, daß es gleichzeitig als »Reisesparbuch« Verwendung finden kann, da Rückzahlungen bei den Postämtern in zwanzig europäischen Ländern erfolgen können, und es somit eine bequeme, zinsbringende und aufgrund der für Abhebungen notwendigen Ausweiskarte besonders sichere Reisekasse darstellt. Der typische Fall eines produktspezifischen Merkmals, das eine Zweitbankverbindung ökonomisch sinnvoll erscheinen läßt, ist jedoch ein aus Kundensicht besonders attraktiver Zinssatz, insbesondere bei einzelnen Leistungsarten des Einlagengeschäftes. Demzufolge ist davon auszugehen, daß vor allem sehr zinssensitive Privatkunden über Nebenbankverbindungen verfügen.

Während die Notwendigkeit eines umfassenden Leistungsprogramms für diejenigen Privatkunden, für die ein Kreditinstitut grundsätzlich als Hauptbankverbindung in Betracht kommen soll, unbestritten ist, treten bei der Entscheidung des Kunden für ein bestimmtes Institut als Zweitbankverbindung oftmals produktspezifische Eigenschaften in den Vor-

dergrund. Viele Kunden verzichten inzwischen auf die Bequemlichkeit, ihre Bankgeschäfte bei nur einem Institut zu tätigen; sie nehmen zusätzliche Transaktionskosten - z.B. in Form höherer Wegekosten - in Kauf, wenn diese durch besonders vorteilhafte Konditionen einer anderen Bank in bezug auf bestimmte Leistungsarten überkompensiert werden. Sofern es sich dabei um einen aus Kundensicht besonders attraktiven Zinssatz handelt, ist zu erwarten, daß sich der Wettbewerb zwischen den Unternehmen der Kreditwirtschaft künftig stärker über den Preis vollzieht. Davon werden insbesondere solche Leistungsarten betroffen sein, die oftmals eine Zweitbankbeziehung begründen.

Die Verwendung eines ökonomischen Kalküls bei der Kundenentscheidung, eine weitere Bankverbindung einzurichten, steht dem von SÜCHTING entwickelten Lern-Modell der Bankloyalität[1)] keinesfalls gänzlich entgegen; nur steigt mit höherem ökonomischen Bildungsgrad, einer zunehmenden Bankerfahrung breiter Bevölkerungsschichten und einer größeren Markttransparenz auch im Mengengeschäft der Kreditinstitute der Anteil jener Kunden, die ihre Nachfrageentscheidung vornehmlich an ökonomischen Kriterien orientieren. Das Ausmaß der Bankloyalität der Privatkundschaft wird damit wesentlich durch den ökonomischen Bildungsgrad determiniert.[2)] Insofern impliziert beispielsweise das Einrichten einer Zweitbankbeziehung durch besonders zinssensitive Kunden die Existenz segmentspezifischer Unterschiede in bezug auf die preisliche Belastbarkeit innerhalb der Mengenkundschaft.[3)]

Die hier postulierte besondere Bedeutung einzelner produktspezifischer Ausstattungsmerkmale für das Zustandekommen einer Zweitbankbeziehung erlaubt die Schlußfolgerung, daß sich die marktpolitischen Erfor-

---

1) Vgl. Süchting, J., Die Bankloyalität als Grundlage zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten, in: Kredit und Kapital, 5. Jg., 1972, S. 269 ff.

2) Vgl. ders., Die Theorie der Bankloyalität - (noch) eine Basis zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten?, in: Süchting, J./van Hooven, E., (Hrsg.), Handbuch des Bankmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 37. Empirische Ergebnisse bestätigen zumindest einen Zusammenhang zwischen der Bankloyalität - hier gemessen anhand des Kriteriums eines Wechsels der Hausbankverbindung - und der Einkommenshöhe von Kunden; vgl. Spiegel- Verlag (Hrsg.), Spiegel-Dokumentation "Soll und Haben 3", a.a.O., S. 91.

3) Dabei sei unterstellt, daß Preisunterschiede zwischen verschiedenen Anbietern im Kalkül des Kunden den Ausschlag gegeben haben.

dernisse für den Teilmarkt der Zweitbankverbindungen in einigen Fällen von denen der Hauptbankverbindungen unterscheiden.[1] So ergibt sich für diejenigen Kreditinstitute, die eine starke Stellung bei den Nebenbankverbindungen des Privatkundengeschäfts anstreben, vor allem die Notwendigkeit, produktspezifische Wettbewerbsstärken zu schaffen. Ansatzpunkt einer bankbetrieblichen Marktpolitik, die auf einen hohen Marktanteil in dieser »Marktnische« abzielt, kann eine besondere Förderung solcher Leistungsarten sein, die typischerweise eine Zweitbankverbindung begründen. Gerade besonders zinssensitive Kunden lassen sich oftmals durch besonders attraktive Konditionen bei Termineinlagen ansprechen.[2] Auch das in der jüngsten Vergangenheit von vielen Banken neu eingeführte »Festzinssparen« scheint für die Gewinnung neuer Mengenkunden, die die Wertpapierreife noch nicht erlangt haben, besonders geeignet, zumal einige Kreditinstitute eine derartige Sparform bislang nicht in ihr Leistungsprogramm aufgenommen haben. Diese Leistungsarten können auch dann, wenn der Leistungsabsatz im Rahmen einer Nebenbankverbindung erfolgt, das Fundament für eine spätere Ausdehnung des Umfangs der Geschäftstätigkeit bilden.

Für die POSTBANK ergibt sich damit auch die Notwendigkeit eines unter Preis- und Qualitätsgesichtspunkten leistungsfähigen Angebots in bezug auf die vielfach im Rahmen von Nebenbankverbindungen nachgefragten Leistungsarten, um die starke Stellung auf diesem Teilmarkt zu halten. Dieses sollte schon deshalb angestrebt werden, weil andere Banken dieser Marktnische im Rahmen ihrer Marktpolitik teilweise nur wenig Beachtung schenken und darüber hinaus gerade die Bedienung dieses Teilmarktes eine bessere Auslastung der durch die Marktnähe der POSTBANK bedingten hohen Kapazitätskosten ermöglicht. Zudem verfügt die POSTBANK infolge ihrer Marktnähe sowie der für die Kundschaft äußerst vorteilhaften Öffnungszeiten der Postfilialen bereits über beachtliche Wettbewerbsstärken, die hinsichtlich der Betätigung auf dem Markt für Zweitbankverbindungen von herausragender Bedeutung sind.

---

1) Diese Erkenntnis rechtfertigt im übrigen auch die in dieser Abhandlung vorgeschlagene Geschäftsfeldkonstellation.

2) Vgl. Heyns, M., Passiv-Management, Frankfurt am Main 1988, S. 406 f.

c) Produktpolitischer Handlungsbedarf und Lebenszyklusanalysen

Ausgehend vom traditionellen Leistungsprogramm[1] verdeutlichen die vorstehenden Überlegungen, daß der produktpolitische Handlungsbedarf der POSTBANK primär marktseitig induziert ist. Von marktseitigen Handlungsanstößen ist vor allem dann zu sprechen, wenn produktpolitische Maßnahmen vorrangig darauf abzielen, gewandelten Kundenbedürfnissen Rechnung zu tragen.[2] Darüber hinaus könnten allerdings auch betriebsseitige Gründe eine Leistungsprogrammerweiterung erforderlich machen, beispielsweise wenn das vom Ordnungsgeber erzwungene Aufrechterhalten von Kapazitäten in dünn besiedelten Gebieten aufgrund der von einem umfangreicheren Sortiment erhofften besseren Kapazitätsauslastung für die POSTBANK auch einzelwirtschaftliche Vorteile mit sich bringen würde.[3] Ein Zurückgreifen auf die Theorie der Produktlebenszyklen zum Zwecke der Begründung eines produktpolitischen Handlungsbedarfs scheint im Kreditgewerbe dagegen verfehlt, denn die Formulierung eines allgemeingültigen Zusammenhangs über die Lebensdauer bzw. die Lebensphasen von Bankleistungsarten würde voraussetzen, von der »Wiederkehr des Gleichen« überzeugt zu sein. Es würde also von vornherein unterstellt, daß die Lebensdauer von Leistungsarten wie z.B. Termineinlagen, Spareinlagen, der Dispositionskredit, das Emittieren von Pfandbriefen oder das Vertreiben von Finanzierungsschätzen des Bundes in ihrer derzeitigen Form begrenzt ist und im Rahmen dieser Lebensdauer verschiedene Phasen durchlaufen werden. Da Bankleistungsarten i.d.R. keinen Veralterungserscheinungen unterliegen, können Lebenszyklusanalysen hier allenfalls als Denkrahmen für die strategische Planung Verwendung finden, keinesfalls jedoch als Instrument zur Diagnose eines produktpolitischen Handlungsbedarfs.[4] Eine analoge Übertragung des im Konsumgüterbereich so erfolgreichen Konzepts des Produktlebenszyklus auf die spezifische Situation von Bankbetrieben ist

---

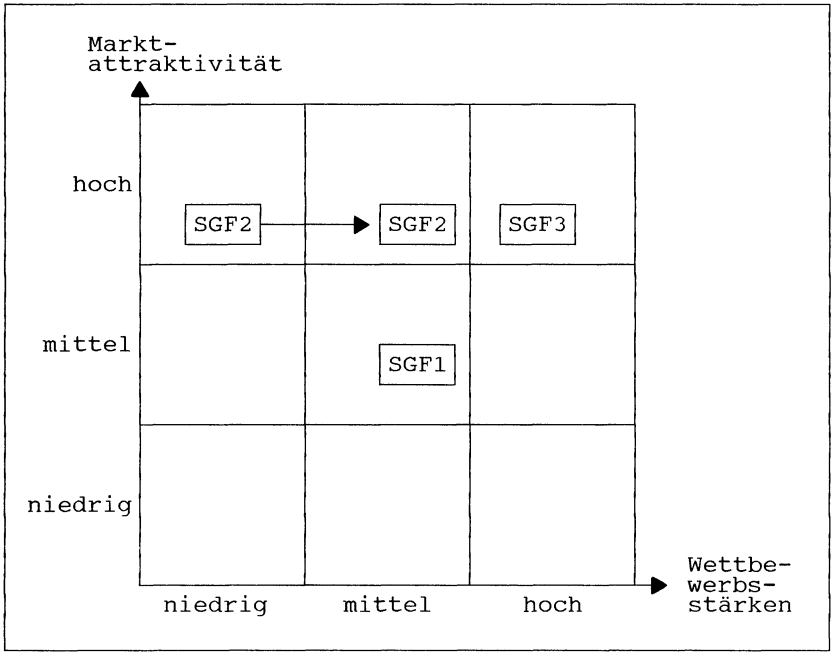
1) Vgl. dazu Kapitel A. des ersten Teils der Arbeit, insbesondere S. 11 ff.
2) Vgl. Kilhey, U., a.a.O., S. 220 f.
3) Dies wäre insbesondere dann der Fall, wenn die POSTBANK im Rahmen einer künftigen Vereinbarung über die Bemessung der Schalterabgeltung an den POSTDIENST auch ein Kapazitätsrisiko bezüglich der Postfilialen in dünn besiedelten Räumen tragen sollte.
4) Vgl. Kilhey, U., a.a.O., S. 228 f.

damit aus Plausibilitätsgründen selbst dann abzulehnen, wenn für einzelne Bankleistungsarten ein idealtypischer Verlauf empirisch nachgewiesen werden sollte.

3. Die Konsequenzen dieser Überlegungen für geschäftsfeldbezogene Strategien

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß die begrenzten Ressourcen es im allgemeinen sinnvoll erscheinen lassen, die vorhandenen Kräfte beim Aufbau neuer Erfolgspotentiale gezielt auf ein oder wenige SGF zu konzentrieren. Dabei empfehlen sich derartige Offensivstrategien insbesondere für solche Geschäftsfelder, bei denen eine hohe Marktattraktivität mit bislang eher geringen relativen Wettbewerbsvorteilen der Unternehmung verbunden ist. Dieses ist in der Portfolio-Matrix der Abb. 15 für das SGF 2 der Fall. Aufgrund der strategischen Ausgangslage der POSTBANK, insbesondere den Entwicklungstendenzen auf den Finanzdienstleistungsmärkten, scheint es für das Unternehmen erforderlich, die vorhandenen Ressourcen gezielt in einen Ausbau dieses Teilmarktes zu investieren. Ein solches Vorgehen entspricht auch den im vorhergehenden Abschnitt formulierten Überlegungen zur zukünftigen Positionierung der POSTBANK im Markt für Finanzdienstleistungen. Demzufolge könnte ein für die POSTBANK denkbares Norm-Portfolio folgendes Aussehen haben (Abbildung 16):

Abbildung 16: Positionierung strategischer Geschäftsfelder in einem Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio für die Gesamtbank (Soll-Portfolio)



SGF 1: Firmenkunden;
SGF 2: Hauptbankverbindungen des Privatkundengeschäftes;
SGF 3: Zweit- bzw. Nebenbankverbindungen des Privatkundengeschäftes.

Eine Investitionsstrategie für den Markt der Hauptbankverbindungen des Privatkundengeschäfts kann neben der unmittelbaren Wirkung auf die angestrebte Positionierung des Geschäftsfeldes auch mit einem Ausstrahlungseffekt auf andere Geschäftsfelder verbunden sein. Ein solcher Effekt wird insbesondere dann eintreten, wenn die Attraktivität des Leistungsprogramms aus Kundensicht infolge der Einführung neuer Leistungsarten erheblich zunimmt, so daß beispielsweise zusätzliche Kunden auch für das SGF 3 gewonnen bzw. entsprechende Abwanderungen von Kunden vermieden werden können. Dieses gilt angesichts der

hier vertretenen These vom Wachstum der Zweitbankverbindungen im Privatkundengeschäft um so stärker, je mehr es der POSTBANK gelingt, produktspezifische Wettbewerbsstärken bei jenen Produkten zu entwikkeln, die oftmals im Rahmen von Zweitbankverbindungen nachgefragt werden.

Eine Konzentration der Kräfte auf den Markt der Hauptbankverbindungen des Privatkundengeschäfts, die auf eine Verbesserung der Wettbewerbsposition abzielt, impliziert die Zweckmäßigkeit einer Nullstrategie für die anderen beiden Teilmärkte, auf denen die POSTBANK tätig ist. Da von einer Investitionsstrategie für den Markt der Hauptbankverbindungen in erheblichem Ausmaß positive Ausstrahlungseffekte für das Segment der Zweitbankverbindungen (SGF 3) zu erwarten sind, kann eine Stabilisierung der starken Wettbewerbsposition der POSTBANK auf diesem wachstumsträchtigen Teilmarkt auch mit einer Nullstrategie erreicht werden. Dagegen bleibt das Geschäftsfeld der Firmenkundschaft (SGF 1) im Hinblick auf Strategieüberlegungen in dieser Arbeit außer acht. Der Grund dafür liegt vor allem darin, daß eine marktseitige Notwendigkeit der Erweiterung der Bankdienstleistungen in bezug auf das Firmenkundengeschäft der POSTBANK hier nicht festzustellen ist.

VI. Die Bedeutung des bankbetrieblichen Synergiepotentials für produktpolitische Entscheidungen

Im Anschluß an die Konkretisierung des produktpolitischen Handlungsbedarfs und die Feststellung, daß allein eine (produktpolitische) Offensivstrategie in bezug auf den Markt der Hauptbankverbindungen des Privatkundengeschäfts eine Stärkung der Wettbewerbsposition ermöglicht, stellt sich die Frage, ob eine ausschließlich an marktseitigen Erfordernissen ausgerichtete Erweiterung des Leistungsprogramms im Falle der POSTBANK erfolgversprechend sein kann. Die starke Propagierung des Marketingdenkens, die sich auch in den verschiedenen Varianten der Portfolio-Methode niederschlägt, hat nämlich in einigen Fällen zu einer allzu einseitigen Orientierung der Unternehmensplanung am Absatzmarkt

und zu einer Vernachlässigung innerbetrieblicher Gegebenheiten geführt.[1] Ein solches Vorgehen ist problematisch, denn gerade im Zuge einer Erweiterung des Betätigungsfeldes kann das Herstellen von Synergien zwischen neuen Produkten und dem Ausgangsprogramm für die Unternehmung existenzwichtig sein.[2]

Im Rahmen produktpolitischer Diversifikationsstrategien[3] kann grundsätzlich zwischen einem synergie- und einem marketingorientierten Vorgehen unterschieden werden.[4] Während die Suche nach geeigneten Diversifikationsmaßnahmen im Falle einer synergieorientierten Strategie am bereits vorhandenen bankbetrieblichen Faktorsystem ansetzt, bildet bei einer marketingorientierten Strategie die Perspektive der Kunden und somit auch deren Leistungsbedarf die Basis der Gedanken zur Programmerweiterung.[5]

Der Synergiebegriff stammt aus den Naturwissenschaften. Das Synergiephänomen hat darüber hinaus auch Eingang in andere Wissenschaftsbereiche gefunden, beispielsweise in die Theologie sowie die Wirtschaftswissenschaft, und dient als Grundlage für einen von HAKEN[6] begründeten interdisziplinären Forschungsansatz, der Synergetik.[7] Eine weit verbreitete Charakterisierung des Synergiephänomens ist seine

---

1) Vgl. Koch, H., Integrierte Unternehmensplanung, a.a.O., S. 142 ff.
2) Vgl. ebd., S. 143.
3) Von einer »produktpolitischen Diversifikationsstrategie« kann bei der Erweiterung der Bankdienstleistungen der POSTBANK insofern gesprochen werden, als daß weniger Detailveränderungen einzelner bereits vorhandener Leistungsarten, sondern vor allem die Entwicklung von aus Sicht der Bank innovativer Leistungsarten Gegenstand unternehmerischer Überlegungen sind; vgl. in diesem Zusammenhang auch die von Büschgen vorgenommene Unterscheidung zwischen Leistungsartendiversifikation und Leistungsartendifferenzierung: Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 533 f.
4) Vgl. Ferstl, C., a.a.O., S. 144 ff.
5) Vgl. ebd., S. 154.
6) Vgl. Haken, H., Erfolgsgeheimnisse der Natur, Stuttgart 1981.
7) Vgl. im Hinblick auf eine umfassende Erörterung des Synergiephänomens, seiner Verwendungsbereiche und seiner Bedeutung für die strategische Unternehmensplanung: Ropella, W., Synergie als strategisches Ziel der Unternehmung, Berlin/New York 1989.

Umschreibung als »2 + 2 = 5 Effekt«.[1] "Synergy occurs when two variables (...) interact to produce an effect greater than the sum of the effects of the two variables acting independently."[2] In der Betriebswirtschaftslehre wird der Terminus »Synergie« oftmals auch zur Beschreibung positiver Effekte des Zusammenwirkens von Unternehmungen im Rahmen strategisch motivierter Unternehmensakquisitionen herangezogen.[3] Synergieeffekte liegen bei der Produktion von Bankdienstleistungen dann vor, wenn die Kosten der gemeinsamen Erstellung bestimmter Leistungsarten geringer sind als im Falle deren separater Erstellung, d.h. bei z.B. zwei angebotenen Leistungsarten (x_1 und x_2) muß gelten:[4]

$$(1) \qquad C(x_1,x_2) < C(x_1,0) + C(0,x_2) .$$

Im einzelnen kann sich das Herstellen von Synergiepotentialen bei der Einführung neuer Leistungsarten bzw. der Erweiterung des unternehmerischen Tätigkeitsbereichs auf die absatz-, die produktions- und die finanzwirtschaftliche Sphäre der Bank beziehen. Produktionswirtschaftliche Synergien resultieren in Kreditinstituten insbesondere daraus, daß bereits vorhandene Ressourcen i.d.R. auch bei der Erstellung und Verwertung einer zusätzlichen Leistungsart zum Einsatz gelangen können.[5] Der Grund dafür liegt vor allem in einer außerordentlich großen Elastizität bankbetrieblicher Kapazitäten in bezug auf die Verwendbarkeit für die einzelnen Leistungsarten[6] und darüber hinaus in der zumeist praktizierten Ausrichtung der Kapazitätsdimensionierung an der Spitzenbela-

---

1) Die Bedeutung des Synergiephänomens für Zwecke der strategischen Unternehmensplanung wurde insbesondere von ANSOFF herausgestellt: Ansoff, I.-H., Management-Strategie, München 1966, S. 97 ff.

2) Kreitner, R., Management, 3rd ed., Boston u.a. 1986, S. 169.

3) Vgl. z.B. Arbeitskreis "Die Unternehmung im Markt" der Schmalenbach Gesellschaft - Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Synergie als Bestimmungsfaktor des Tätigkeitsbereichs (Geschäftsfelder und Funktionen) von Unternehmungen, in: ZfbF, 44. Jg., 1992, S. 963 ff.

4) Vgl. im Hinblick auf die produktionstheoretische Fundierung dieses Phänomens vor allem: Carlson, S., A Study on the Pure Theory of Production, Oxford 1956, S. 77 ff.

5) Vgl. Ferstl, C., a.a.O., S. 147 ff.

6) Vgl. Krümmel, H.-J., Bankzinsen, a.a.O., S. 199.

stung. Diese große Elastizität ist mit der Konsequenz verbunden, daß auf eine leistungsartenindividuelle Kapazitätsgestaltung in Bankbetrieben - insbesondere hinsichtlich der personellen Kapazitäten - oftmals verzichtet werden kann. Bankbetriebliches Synergiepotential wird damit in bezug auf die Sphäre der Leistungserstellung und -verwertung i.d.R. dann vorhanden sein, wenn durch eine Leistungsarteninnovation keine oder nur in sehr geringem Umfang zusätzliche Kapazitätskosten hervorgerufen werden.[1] In absatzwirtschaftlicher Hinsicht liegen Synergieeffekte vor, wenn sich der Absatz einer (neuen) Leistungsart positiv auf den Absatz anderer Leistungsarten auswirkt.[2] Finanzwirtschaftliche Synergiepotentiale können angesichts des Bilanzzusammenhangs vor allem durch dauerhafte Leerkapazitäten des finanziellen Sektors, beispielsweise infolge einer inkongruenten Entwicklung von Aktiv- und Passivgeschäft, begründet werden.[3] Im folgenden soll das Hauptaugenmerk auf produktionswirtschaftliche Synergiepotentiale gerichtet werden.

Der wesentliche Vorteil einer Ausrichtung der produktpolitischen Diversifikationsstrategie am Synergiekriterium liegt darin, daß sich durch die Verbundenheit der Leistungserstellung und -verwertung gegenüber einer isolierten Leistungserstellung Ressourcen einsparen lassen, wodurch eine Verbesserung der Kostensituation der Bank ermöglicht werden kann.[4] Voraussetzung für das Realisieren dieser Synergien ist die Inanspruchnahme neu eingeführter Bankdienstleistungen durch die Kundschaft. Ferner können durch eine auf die Realisierung produktionswirtschaftlicher Synergien abzielende Leistungsarteninnovation u.U. auch absatzwirtschaftliche Synergien ausgeschöpft werden. Dies ist dann der Fall, wenn infolge der Leistungsarteninnovation auch die bereits zuvor angebotenen Leistungsarten stärker nachgefragt werden.

Obwohl zwischen Synergiewirkungen (economies of scope) und Größeneffekten (economies of scale) begrifflich streng zu unterscheiden ist,

---

1) Vgl. Kilhey, U., a.a.O., S. 51.
2) Vgl. ebd., S. 46.
3) Vgl. Ferstl, C., a.a.O., S. 152.
4) Vgl. zu möglichen Vorteilen einer synergieorientierten Diversifikationspolitik auch: Ferstl, C., a.a.O., S. 153. Dagegen stellt Siewert, K.-J., a.a.O., S. 262, die Umwandlung von Leer- in Nutzkosten als Hauptvorteil einer synergieorientierten Diversifikationsmaßnahme heraus.

treten im Zusammenhang mit der Nutzung von durch die Verbundenheit der Leistungserstellung und -verwertung begründeten Synergien zumeist auch Kostendegressionseffekte auf, die aus einer Verbreiterung der Verteilungsbasis der Fixkostenblöcke resultieren.[1] Typisch dafür ist der Fall, daß Ressourcenüberhänge, die durch die Unteilbarkeit bankbetrieblicher Kapazitäten bedingt sind, für die Erstellung einer zusätzlich eingeführten Leistungsart eingesetzt werden. Sofern sich Synergiepotentiale im Rahmen einer Erweiterung der Bankdienstleistungen realisieren lassen, können diese als Quelle zukünftiger Wettbewerbsstärken der Bank in Erscheinung treten.

Unabhängig davon, ob der produktpolitische Handlungsbedarf im Einzelfall markt- oder betriebsseitig ausgelöst ist, sollte sich jede Bank im Rahmen einer produktpolitischen Diversifikationsstrategie nicht nur an markt- oder synergiebezogenen Kriterien orientieren, sondern stets beide Aspekte bei der Beurteilung einer potentiellen Leistungsarteninnovation heranziehen. Ein generelles Urteil über die relative Bedeutung dieser Kriterien für das Gelingen einer Ausweitungsstrategie ist nicht möglich; hierfür bedarf es einer gründlichen Analyse unternehmensinterner Gegebenheiten, die nur vom Unternehmen selbst durchgeführt werden kann. Tendenziell kann jedoch davon ausgegangen werden, daß Universal- und Zielgruppenbanken, also solche Institute, die auf eine umfassende Betreuung von einem, mehreren oder im Grenzfall allen Kundensegmenten ausgerichtet sind, sich infolge der Verbundenheit der Leistungsabnahme stärker an marktbezogenen Kriterien orientieren müssen. Dagegen kommt eine primär am Synergiepotential orientierte Ausweitungsstrategie vor allem für Spezialbanken, die sich als Leistungsspezialisten verstehen, in Betracht.[2] Der Grund dafür liegt primär darin, daß Spezialbanken (z.B. Hypothekenbanken, Teilzahlungsbanken) aufgrund der Enge ihres Sortiments für viele Kunden ohnehin nur als Zweitbank in Betracht kommen und das Preis-/Leistungsverhältnis in bezug auf die einzelne Leistungsart für diese Kunden von größerer Bedeutung ist als ein den Leistungsbedarf einer bestimmten Kundengruppe vollständig umfas-

---

1) Allerdings kann von Kostendegressionseffekten durch die Einführung neuer Leistungsarten nicht generell auf vorhandene Synergien geschlossen werden.

2) Bei einer synergieorientierten Ausweitungsstrategie ist den produktionswirtschaftlichen Synergien im allgemeinen eine herausragende Bedeutung beizumessen.

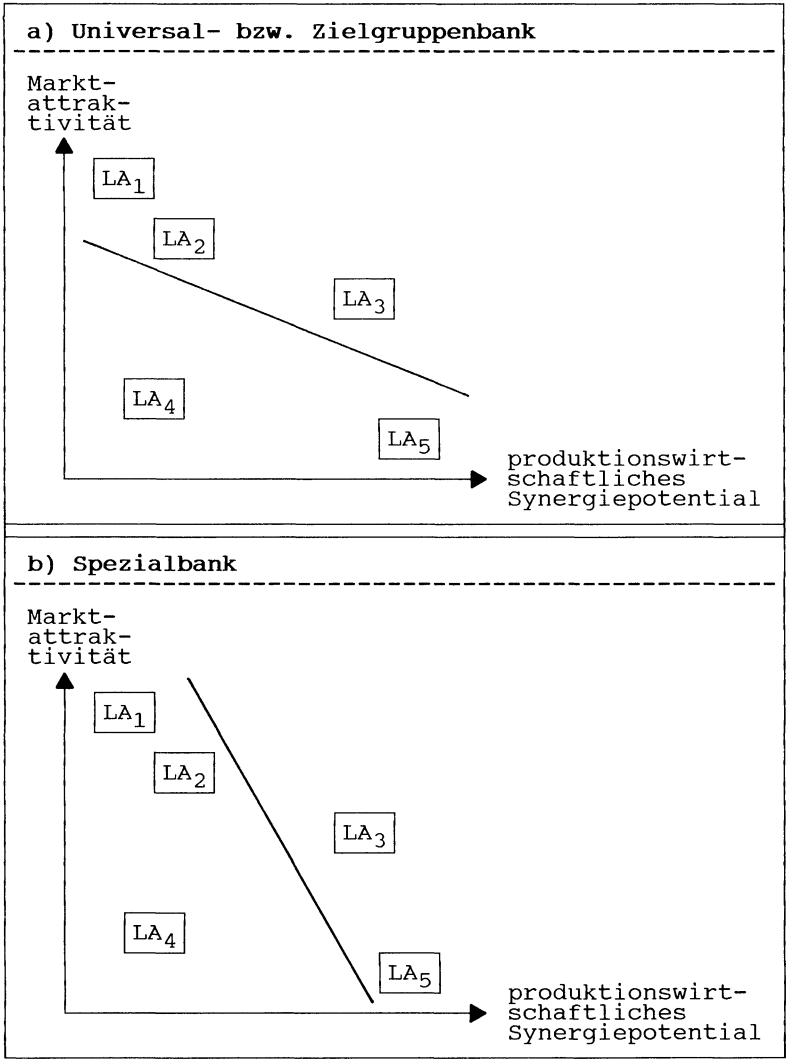
sendes Sortiment.[1] Sofern sich der Wettbewerb bei den für Spezialbanken besonders relevanten Zweitbankverbindungen in stärkerem Maße als bei den Hauptbankverbindungen über den Preis der einzelnen Leistungsart vollzieht, können durch eine ressourcenorientierte Ausweitungsstrategie nämlich aufgrund der damit einhergehenden Kostenvorteile relative Wettbewerbsstärken geschaffen werden.

Diese Tendenzaussage läßt sich in einer Matrix graphisch darstellen. Unterstellt man verschiedene potentielle Leistungsarteninnovationen, die im Rahmen einer beabsichtigten Diversifikationsstrategie miteinander in Konkurrenz treten, so lassen sich mögliche Kriterien zur Beurteilung des Erfolgspotentialcharakters der Innovationen ähnlich dem Vorgehen bei der Portfolio-Methode mit Hilfe eines Gewichtungsverfahrens zu zwei Kriterienkatalogen, nämlich einem markt- und einem synergiebezogenen, verdichten. Es müßte also für sämtliche Innovationsalternativen eine Beurteilung der Marktattraktivität vorgenommen sowie ein Synergieprofil erstellt werden. Im Anschluß daran ergibt sich für beide Kriterienkataloge eine Rangfolge der Diversifikationsalternativen. Die Beurteilung der möglichen Leistungsarteninnovationen im Hinblick auf ihren Erfolgspotentialcharakter ist dann vor allem von der Gewichtung markt- und synergiebezogener Kriterien abhängig. Abbildung 17 verdeutlicht das Grundschema einer solchen Bewertung von Diversifikationsalternativen, wobei der Verlauf der Diagonalen Ausdruck der unterschiedlichen Gewichtung markt- und synergiebezogener Kriterien ist. Sie ist als Linie der Mindestanforderungen, die von seiten der Bank an eine Innovation gestellt werden, zu verstehen. Die oberhalb der Diagonalen positionierten Leistungsarten erfüllen diese Anforderungen, d.h. erreichen einen gewichteten Gesamtpunktwert, der zuvor von der Bank als Bedingung für eine Innovation zugrunde gelegt wurde. Entsprechend der aufgestellten Hypothese ist die Neigung der Diagonalen u.a. wesentlich vom Typ der betrachteten Bank (Universal-, Zielgruppen- oder Spezialbank) abhängig.

---

1) Vgl. zur Charakterisierung von Universal-, Spezial- und Zielgruppenbanken vor allem: Hahn, O., Struktur der Bankwirtschaft, Bd. I., Banktypologie und Universalbanken, 2. Aufl., Berlin 1989, S. 35 ff. und S. 69 ff.

Abbildung 17: Grundschema der Beurteilung möglicher Leistungsarteninnovationen im Rahmen einer Diversifikationsstrategie anhand einer Marktattraktivitäts-Synergiepotential-Matrix



$\boxed{LA_i}$ = mögliche Leistungsarteninnovationen, mit i = 1,...,5.

Bei der dieser Graphik zugrunde liegenden Gewichtung markt- und synergiebezogener Kriterien im Rahmen einer produktpolitischen Diversifikationsstrategie zeigt sich, daß für die Universal- bzw. Zielgruppenbank (Abb. 17 a) die Leistungsarten 1, 2 und 3 und für die Spezialbank (Abb. 17 b) die Leistungsarten 3 und 5 die Mindestanforderungen für eine Innovation erfüllen. Damit wird deutlich, daß jede Bank vor dem Einsatz qualitativer oder quantitativer Kalküle zur Erfolgsbewertung möglicher Leistungsarteninnovationen erst einmal eine Entscheidung über den grundsätzlichen Kurs der Diversifikationspolitik treffen sollte. Eine solche Beurteilung alternativer Diversifikationsmaßnahmen soll zwar weder die sog. Punktbewertungsverfahren noch die zur Erfolgsbeurteilung notwendige Wirtschaftlichkeitsrechnung ersetzen, kann aber bereits im Vorfeld der konkreten Erfolgsbeurteilung als Orientierungshilfe für die Auswahl möglicher Innovationen im Rahmen einer produktpolitischen Diversifikationsstrategie dienen.[1)]

VII. Die Ableitung produktpolitischer Empfehlungen

1. Grundlegende Anmerkungen

Die POSTBANK ist eine auf den Zahlungsverkehr und das Einlagengeschäft ausgerichtete Spezialbank. Aus der Hypothese, daß synergieorientierte Kriterien im Rahmen einer Diversifikationsstrategie von Spezialbanken tendenziell höher zu gewichten sind als marktorientierte, ergibt sich somit die Konsequenz, daß synergiebezogenen Aspekten bei der Ableitung produktpolitischer Empfehlungen für die POSTBANK eine hohe Bedeutung beizumessen ist. Das gilt auch dann, wenn der produktpolitische Handlungsbedarf, wie im Fall der POSTBANK, primär marktseitig induziert ist. Eine Diversifikationspolitik, die wesentlich auf einer synergieorientierten Betrachtungsweise fußt, erfordert die Abstimmung des Bankleistungsprogramms auf die quantitative und qualitative Kapazität des Personals, die vorhandene Betriebsmittelausstattung sowie die zum Einsatz gelangenden Absatzwege.

1) Vgl. zu den Methoden der Erfolgsbeurteilung potentieller Leistungsarteninnovationen Abschnitt VIII. dieses Kapitels.

Die Stellung der POSTBANK auf dem Markt der Hauptbankverbindungen des Privatkundengeschäfts wurde im Zuge der Strukturveränderungen auf den Finanzdienstleistungsmärkten erheblich beeinträchtigt, da sie den gestiegenen Leistungsbedarf ihrer Kunden durch ihre traditionelle Produktpalette nicht abdecken konnte.[1] Die Erweiterung der Bankdienstleistungen der POSTBANK zielt daher primär auf eine Verbesserung der Wettbewerbsposition in diesem Teilmarkt ab. Um dieses Ziel unter gleichzeitiger Ausnutzung synergetischer Wirkungen zu erreichen, sollte sich die POSTBANK bei der Einführung neuer Leistungsarten vorwiegend an bereits vorhandenen Kapazitäten orientieren. Der in den (Post-)Filialen durch eine zusätzlich eingeführte Leistungsart ausgelöste Kapazitätsbedarf ist wesentlich durch die Erklärungsbedürftigkeit dieser Leistungsart determiniert.[2] Eine hohe Erklärungsbedürftigkeit, die auf die ökonomische Komplexität der (neuen) Leistungsart zurückzuführen ist, erfordert zudem erhebliche Anstrengungen im Bereich der Personalqualifizierung, insbesondere im Vertrieb. Aus diesen Gründen empfiehlt es sich, vorrangig eine Abdeckung des Leistungsbedarfs der anvisierten Zielgruppe durch die Einführung von Leistungsarten mit geringer ökonomischer Komplexität anzustreben. Sofern die Errichtung zusätzlicher Kapazitäten bei der Ausweitung des Leistungsangebots unumgänglich ist, erscheint es angesichts des dichten Filialnetzes der POSTBANK sinnvoll, bevorzugt solche Leistungsarten einzuführen, die eine zentrale Auftragsabwicklung und Verwaltung erlauben. Anderenfalls bestünde die Gefahr, daß neu errichtete Kapazitäten zumindest in kleineren Postfilialen unzureichend ausgelastet werden.

Obwohl die POSTBANK mit der Einrichtung von Beratungszentren in größeren Filialen bereits zusätzliche Kapazitäten für die Betreuung von Privatkunden geschaffen hat, verfügt sie gegenwärtig nicht über entsprechende Kapazitäten, die für das individuelle Kreditgeschäft mit Privatkunden, für das beispielsweise auch eine Kreditwürdigkeitsprüfung erforderlich wäre, sowie für eine umfassende Effektenberatung einsetzbar sind. Ein Einstieg in diese Märkte würde beträchtliche Investitionen in Personal und Betriebsmittel erforderlich machen und ist darüber hin-

1) Vgl. dazu ähnlich: o.V., Abschwung bei der Postbank im Osten aufgefangen, a.a.O., S. 19.
2) Vgl. Krümmel, H.-J., Innovation und Rentabilität..., a.a.O., S. 187.

aus bislang aus verfassungsrechtlichen Gründen nicht möglich.[1] Eine umfassende Effektenberatung kann nur durch Spezialisten erfolgen, so daß in diesem Bereich erfahrenes Personal von anderen Banken abgeworben werden müßte. Dieses Personal wäre jedoch für die Abwicklung von Routinevorgängen im Bereich der Postbank- und Postdienste überqualifiziert. Schließlich ist darauf hinzuweisen, daß eine umfassende Betätigung im Effektengeschäft das Errichten einer beachtlichen Mindestkapazität in den Zweigstellen voraussetzt. Diese Mindestkapazität kann insofern als Markteintrittsbarriere verstanden werden, als daß ein geringes Transaktionsvolumen im Effektengeschäft Kostennachteile gegenüber den anderen Anbietern zur Folge hätte. Um das Entstehen von Leerkosten größeren Ausmaßes zu vermeiden, müßte sich eine Effektenberatung auf die vornehmlich in Ballungsräumen vorhandenen großen Postfilialen beschränken, wo die POSTBANK jedoch aufgrund der gegebenen Konkurrenzsituation voraussichtlich schnell ins Hintertreffen geraten würde.[2]

Während ein Einstieg in das Individualkreditgeschäft in erheblichem Maße mit zusätzlichen Aktivitäten in den Zweigstellen verbunden wäre, ließe sich beispielsweise die Gewährung von Hypothekarkrediten weniger personalintensiv und darüber hinaus zentral, d.h. weitgehend ohne Einbezug der Postfilialen, abwickeln.[3] Eine marktseitig bedingte Notwendigkeit zur Einführung von Hypothekarkrediten ist hier jedoch nicht festzustellen.

Die vorstehenden Ausführungen verdeutlichen nicht zuletzt auch die Grenzen einer Ausweitung des Leistungsprogramms der POSTBANK aus einzelwirtschaftlicher Sicht. Sie liegen dort, wo durch die Innovation von Leistungsarten in personeller und sachlicher Hinsicht die Schaffung beträchtlicher Zusatzkapazitäten in den einzelnen Postfilialen notwendig wird, d.h. auf eine weitgehend zentrale Abwicklung von Aufträgen verzichtet werden muß. Dieses ist bei einem umfassenden Einstieg in das Effektengeschäft der Fall.

---

1) Vgl. dazu und zu den bevorstehenden Änderungen Kapitel C. im ersten Teil dieser Abhandlung.
2) Vgl. Hahn, O., Die Postbank, a.a.O., S. 105.
3) Vgl. ebd., S. 99 f.

Da der POSTBANK ein Einstieg in das Kreditgeschäft aufgrund verfassungsrechtlicher Vorgaben derzeit noch nicht möglich ist und es sich bei ihren bisherigen Kundengruppen um solche handelt, für deren Bedienung eine marktseitige Notwendigkeit einer Betätigung im Kreditgeschäft im großen und ganzen nicht erkennbar ist,[1] beschränken sich die folgenden Empfehlungen auf die beiden vorhandenen Geschäftsbereiche, nämlich den Zahlungsverkehr und das Einlagengeschäft.

2. Leistungsarten des Zahlungsverkehrs

Da der Zahlungsverkehr zumindest dann, wenn es sich um die Hauptbankverbindung handelt, i.d.R. die Basis der gesamten Kundenbeziehung darstellt, ist die Attraktivität des Leistungsangebots im Zahlungsverkehr auch mit Auswirkungen auf die anderen Bankgeschäfte des Kreditinstituts verbunden. Ein unattraktives bzw. unvollständiges Leistungsangebot im Zahlungsverkehr beeinträchtigt nämlich insofern auch den Absatz anderer Leistungsarten, als daß die Mehrzahl der Privatkunden ihren gesamten Bedarf an Bankdienstleistungen bei dem Kreditinstitut abdeckt, bei dem sie ihr Girokonto unterhält. Daraus erklärt sich die strategische Bedeutung des Girokontos.

Mit den Veränderungen der Zahlungsgewohnheiten in den vergangenen Jahrzehnten, insbesondere der Zunahme bargeldloser Zahlungen, hat sich die Gewährung von Dispositionskrediten im Sinne einer Überziehungsfazilität auf dem Zahlungsverkehrskonto für Privatkunden am Markt durchgesetzt.[2] Damit ergibt sich auch für die POSTBANK die Notwendigkeit der Einräumung eines angemessenen Überziehungsrahmens, denn anderenfalls bestünde die Gefahr, daß sie zumindest in bezug auf ihre Hauptbankverbindungen aus dem Girodienst verdrängt wür-

---

1) Allerdings ist der Fall denkbar, daß Kunden mit Kreditbedarf, für die die POSTBANK gegenwärtig als Zweitbankverbindung in Erscheinung tritt, nach einer Einführung von Konsumentenkrediten ihren gesamten Leistungsbedarf bei der POSTBANK ab decken.

2) Vgl. zum Dispositionskredit im einzelnen z.B.: Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 329 f.

de.[1] Die Einräumung eines POSTBANK-Dispositionskredits in angemessener Höhe ist angesichts des umfangreichen Angebotes anderer Kreditinstitute in diesem Bereich marktseitig erzwungen.[2]

Die POSTBANK hat diesen Überlegungen bereits Rechnung getragen und mit Wirkung vom 1.7.1991 den maximalen Überziehungsrahmen bei Postgirokonten auf 10.000 DM erhöht. Zugleich wurde die Rückführungsverpflichtung auf 3 Monate ausgeweitet.

Zu den etablierten Leistungsarten im Zahlungsverkehr gehört inzwischen auch die Ausgabe von Kreditkarten durch Banken. Die POSTBANK reagierte auf die verstärkte Inanspruchnahme von Kreditkarten u.a. mit der Eigenemission einer Eurocard im Jahre 1992. Sollten sich im Bereich des Zahlungsverkehrs künftig weitere Innovationen der Kreditwirtschaft, die für die Kundschaft mit einem Zusatznutzen verbunden sind, am Markt durchsetzen, so wird die POSTBANK ihr Leistungsangebot im Postgirodienst auch weiterhin entsprechend anpassen müssen, um im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können.

3. Leistungsarten des Einlagengeschäfts

Im Zusammenhang mit der Erörterung denkbarer Geschäftsfeldkonstellationen für die POSTBANK wurde auf die Möglichkeit einer motivorientierten Einteilung der Leistungsinanspruchnahme nach Leistungsartengruppen hingewiesen.[3] Dieser Ansatz soll an dieser Stelle erneut aufgegriffen werden. In bezug auf das Einlagengeschäft wurde vorgeschlagen, die Leistungsarten danach zu unterscheiden, ob sie stärker auf das

---

1) Vgl. ähnlich auch: Kirchhof, F., Tätigkeitsfelder..., a.a.O., S. 75.

2) Die Notwendigkeit der Einräumung von Überziehungslinien ergibt sich nicht nur aus der technischen Abwicklung verschiedener Instrumente des bargeldlosen Zahlungsverkehrs. So weist WICHMANN anhand eines Kassenhaltungsmodells nach, daß die Inanspruchnahme eines Dispositionskredits auch im Falle vorhandener Liquidität Ergebnis eines wohlbegründeten ökonomischen Handelns sein kann; vgl. Wichmann, R.-B., Der Postbank-Dispositionskredit aus ökonomischer Sicht, in: ZBB, 4. Jg., 1992, S. 24 ff.

3) Vgl. dazu insbesondere S. 161 f.

Vermögensanlage- oder das Sicherheitsmotiv der Kundschaft ausgerichtet sind, wobei im letzteren Fall der Terminus »kurzfristiges Einlagengeschäft« Verwendung fand. Dieses umfaßt neben der am Sicherheitskriterium orientierten Reservenbildung auch das Zweck- bzw. Konsumsparen. Mangels exakter Erfaßbarkeit der Motive von Kunden wurde empfohlen, den Zinssatz als Indikator für das Motiv, das eine Anlageform primär erfüllt, heranzuziehen. Demnach weist eine am Kapitalmarktzins orientierte Verzinsung darauf hin, daß die betrachtete Anlageform vorwiegend das Vermögensanlagemotiv erfüllt. Dagegen stellen diejenigen Anlageformen, deren Verzinsung sich im weitesten Sinne am Spareckzins orientiert, den Sicherheitsgedanken, der auch die kurzfristige Verfügbarkeit umfaßt, stärker in den Vordergrund.

In bezug auf das »kurzfristige Einlagengeschäft«, also jene Anlageleistungen, die in erster Linie entweder auf Sicherheitsaspekte, insbesondere einer kurzfristigen Verfügbarkeit, oder auf das Zwecksparen abstellen, unterscheidet sich das Leistungsprogramm der POSTBANK von dem der Universalbanken im wesentlichen dadurch, daß es keine kurzfristigen Termineinlagen in Form von Festgeld umfaßt. Als hochverzinsliche Anlageform müßten diese Termineinlagen entsprechend des hier verwendeten Kriteriums zwar dem Vermögensanlagemotiv zugeordnet werden; da kurzfristige Termineinlagen jedoch oftmals der zeitlichen Überbrückung im Vorfeld einer beabsichtigten Anschaffung langlebiger Gebrauchsgüter dienen, z.B. Kraftfahrzeugen, werden sie bei uns dem kurzfristigen Einlagengeschäft zugerechnet. Kurzfristige Termineinlagen in Form von Festgeld stellen eine echte Lücke im Leistungsprogramm der POSTBANK dar, die gerade in bezug auf die Hauptbankverbindungen bedeutsam sein kann. Der personelle und sachliche Aufwand für die Produktion dieser Anlageleistung ist vergleichsweise gering.[1] Aus diesen Gründen sollte die Einführung kurzfristiger Festgelder unbedingt erwogen werden.

Betrachten wir nun denjenigen Bereich des Einlagengeschäftes, in dem das Motiv der Vermögensanlage gegenüber anderen Motiven eindeutig in den Vordergrund tritt. Dabei soll der Begriff »Einlagengeschäft« hier

---

1) Vgl. z.B. Eilenberger, G., a.a.O., S. 217.

entgegen seiner Definition im KWG in einem umfassenderen Sinne verstanden werden, so daß auch einzelne Leistungsarten, für die das KWG andere Termini verwendet, ihm zuzuordnen sind. Der Grund dafür liegt in der hier vorgenommenen Unterscheidung von Motiven für die Inanspruchnahme von Bankdienstleistungen, die die Substitutionskonkurrenz von Anlageformen zur Abdeckung eines Motivs in stärkerem Maße in den Vordergrund stellt. Vom »traditionellen Leistungsprogramm« der POSTBANK kann lediglich das »Sparen mit vereinbarter Kündigungsfrist« der primären Abdeckung des Vermögensanlagemotivs (in der hier verwendeten Abgrenzung) zugeordnet werden. In der jüngeren Vergangenheit hat die POSTBANK der unzureichenden Berücksichtigung dieses Motivs in ihrer Angebotspalette durch die Einführung von Sparbriefen sowie des »Sparens mit festem Zins« Rechnung getragen.

Im Hinblick auf weitere Leistungsarteninnovationen erscheint es zweckmäßig, vor allem solche Leistungsarten in Betracht zu ziehen, die ein Abwandern derjenigen Privatkunden, für die die POSTBANK bisher die Hauptbankverbindung darstellt, zu universell tätigen Kreditinstituten verhindern können. Angesichts der gewandelten Kundenbedürfnisse im Bereich der Vermögensanlage kann davon ausgegangen werden, daß das Fehlen des Effektengeschäfts eine wesentliche Ursache für das Abwandern von Kunden darstellt. In den vergangenen Jahren haben viele Privatkunden bei Banken und Sparkassen Wertpapierdepots mit vergleichsweise geringem Depotvolumen eröffnet. Diese Form der Verwahrung und Verwaltung von Wertpapieren ist für die Kreditinstitute mit hohen Kosten verbunden, so daß »Kleinstdepots« oftmals nicht kostendeckend sind. In diesem Sinne ist die in jüngster Zeit zu beobachtende drastische Erhöhung der Mindestprovisionen und Mindestdepotgebühren im Wertpapiergeschäft als Ausdruck einer zunehmenden Ertragsorientierung im Kreditgewerbe aufzufassen. Es ist somit zu erwarten, daß die Vorteilhaftigkeit der Einrichtung eines Wertpapierdepots aus Kundensicht künftig ein höheres Mindestdepotvolumen als bisher voraussetzt.

Für die Leistungsprogrammerweiterung der POSTBANK ergibt sich aus diesen Überlegungen die Konsequenz, das Hauptaugenmerk auf solche Leistungsarten zu richten, die in einer gewissen Substitutionskonkurrenz

zu denjenigen Sparformen stehen, für deren Angebot nicht nur die Einrichtung von Wertpapierdepots zweckmäßig oder gar unumgänglich[1] ist, sondern auch eine umfassende Pflege des Effektengeschäfts betrieben werden muß. Wesentliche Voraussetzung für eine solche Substitutionskonkurrenz ist, daß die Verzinsung der Anlageform auch in Hochzinsphasen nur geringfügig (maximal 1 - 1,5 Prozentpunkte) unter dem Zinsniveau am Kapitalmarkt liegt. In bezug auf das aktuelle Leistungsangebot der POSTBANK ist festzustellen, daß bei den Sparbriefen, dem »Sparen mit festem Zins« und dem »Sparen mit vereinbarter Kündigungsfrist« eine solche Substitutionskonkurrenz bei derzeitiger Verzinsung der Leistungsarten gegeben ist.

Aus der Analyse struktureller Veränderungen auf den Finanzdienstleistungsmärkten ging hervor, daß private Anleger in zunehmendem Maße eine Geldanlage in festverzinslichen Wertpapieren, Investmentfonds sowie in Form von Kapitallebensversicherungen favorisieren. An dieser Stelle stellt sich daher die Frage, inwiefern diese Leistungsarten in die Diversifikation des Leistungsangebots einbezogen werden können, denn die genannten Anlageformen scheinen allesamt geeignet, um die Wettbewerbsposition der POSTBANK im Teilmarkt der Hauptbankverbindungen zu verbessern. Sowohl der Verkauf von Investmentzertifikaten als auch die Vermittlung öffentlicher Anleihen und ein Engagement im Versicherungsgeschäft sind seit längerem Gegenstand unternehmerischer Überlegungen der POSTBANK.[2] Der Einstieg in das Investment- und in das Versicherungsgeschäft - letzteres in Form einer Vermittlung von Kapitallebensversicherungen - ist inzwischen vollzogen.[3]

Mit dem Kauf von Investmentzertifikaten werden verbriefte Rechte über Anteile an einem Sondervermögen, das nach dem Grundsatz der Wertpapiermischung in Wertpapieren bzw. Immobilien investiert ist, erworben.[4] Hinsichtlich der Ausgestaltung des Fonds lassen sich verschiedene Typen unterscheiden, z.B. Aktienfonds, Rentenfonds und gemischte

1) Für viele Wertpapierformen ist ein effektiver Stückeausdruck nicht vorgesehen.
2) Vgl. zur Problematik der rechtlichen Zulässigkeit einer Betätigung der POSTBANK auf diesen Märkten Kap. C. des ersten Teils.
3) Vgl. dazu auch S. 22 f. dieser Arbeit.
4) Vgl. zur grundsätzlichen Funktionsweise offener Investmentfonds z.B.: Eilenberger, G., a.a.O., S. 82 ff. und S. 191 f.

Fonds. Der wesentliche Vorteil dieser Anlageform liegt für den Anleger darin, daß er sich auch mit einem vergleichsweise geringen Anlagebetrag an einem großen Wertpapiervermögen beteiligen kann, ohne auf eine Risikodiversifizierung verzichten zu müssen. Zudem hat der Anteilsinhaber offener Investmentfonds ein jederzeitiges Rückgaberecht; der Rücknahmepreis stimmt mit dem Wert des Anteils am Fondsvermögen überein.

Im Hinblick auf eine Betätigung im Investmentgeschäft kann grundsätzlich zwischen dem Verkauf von Anteilen ausgewählter fremder Investmentfonds und dem Auflegen eigener Fonds unterschieden werden. Die POSTBANK hat sich für den zweiten Weg entschieden. Für das Auflegen eines eigenen Rentenfonds spricht u.a. die Möglichkeit, den Fonds so zu gestalten, daß spekulative Elemente nahezu gänzlich vermieden werden.[1] Darüber hinaus erleichtert ein solches Vorgehen die Durchführung von Werbemaßnahmen, da auf die Darstellung vieler unterschiedlicher Details der einzelnen Fonds verschiedener Anbieter in Werbeprospekten, aber auch im Rahmen der Beratung durch die Privatkundenbetreuer, verzichtet werden kann. Schließlich kann vermutet werden, daß das Auflegen eines eigenen Rentenfonds, der spekulative Elemente weitgehend ausschaltet, mit einer imagefördernden Wirkung für das Unternehmen »POSTBANK« verbunden ist. Der Absatz von Anteilen eines eigenen Investmentfonds kann sowohl über die Beratungszentren der Postfilialen als auch auf dem Wege des Direktvertriebs erfolgen. Da sich zudem die Depotführung und der damit verbundene Schriftverkehr zentral durchführen läßt, handelt es sich um eine für die POSTBANK vergleichsweise abwicklungsfreundliche Innovation. Aufgrund der außerordentlich guten Wachstumschancen des Investmentsparens,[2] der z.T. eher »stiefmütterlichen Behandlung« dieser Sparform durch die Anlageberater von Universalbanken[3] sowie der Möglichkeit, bei der Leistungs-

---

1) Die bisherige Zulässigkeit einer Betätigung der POSTBANK auf diesem Markt wird z.T. mit dem Hinweis auf einen spekulativen Charakter von Investmentfonds bezweifelt; vgl. z.B. Kirchhof, F., Tätigkeitsfelder..., a.a.O., S. 92 ff; vgl. dazu jedoch auch die Ausführungen auf S. 60 ff dieser Arbeit.

2) Vgl. Müller, M., Investmentsparen - eine Schlüsselgröße für die Marktstellung und Ertragsentwicklung der Sparkassen, in: Sparkasse, 107. Jg., 1990, S. 439.

3) Vgl. Hahn, O., Postbank: Gerechtfertigte, erzwungene und überflüssige Aktivitäten, in: ZfgK, 45. Jg., 1992, S. 418.

erstellung und -verwertung im wesentlichen auf die bereits vorhandenen personellen Kapazitäten zurückgreifen zu können, dürfte die Betätigung der POSTBANK im Investmentgeschäft erfolgversprechend sein.

Hinsichtlich einer Erweiterung der Bankdienstleistungen der POSTBANK um Wertpapierkommissionsgeschäfte ist zu bedenken, daß Synergieeffekte aus der Nutzung freier Einsatzfaktoren nur insoweit zu vermuten sind, als daß die Transaktionen dem standardisierten Massengeschäft zugeordnet werden können, denn ein Überschreiten der Grenze zur individuellen Vermögensberatung würde sowohl in personeller als auch in sachlicher Hinsicht einen nicht unerheblichen Kapazitätsausbau in den Postfilialen erfordern. Daher müßte sich eine Betätigung in diesem Bereich auf die Vermittlung einzelner festverzinslicher Wertpapiere des Bundes (evtl. auch der Bundesländer) sowie ggf. den Vertrieb von Postanleihen beschränken. Die Abwicklung dieser Geschäfte ließe sich analog zum Investmentsparen weitgehend zentral vornehmen. Angesichts der inzwischen hohen Bedeutung des Wertpapiersparens erscheint es zweckmäßig, den Kunden der POSTBANK die Vermittlung ausgewählter festverzinslicher Wertpapiere risikoärmerer Natur anzubieten, sofern die dafür erforderlichen - leistungsartenindividuellen - Zusatzkapazitäten in den Postfilialen eher gering zu veranschlagen sind.

Ein Engagement der POSTBANK im Versicherungsgeschäft betrifft primär das sog. Versicherungssparen, wobei zwischen der klassischen Form der kapitalbildenden Lebensversicherung und den von einigen Kreditinstituten offerierten Sparplänen mit Versicherungsschutz zu unterscheiden ist.[1)] Obwohl der Terminus »Versicherungssparen« für die letztgenannte Variante unpassend ist, da es sich formal um einen langfristigen Ratensparvertrag handelt, der mit einer Risikolebensversicherung verbunden wird, können beide Leistungsarten aus Kundensicht als Substitute angesehen werden, denn sie nehmen trotz einiger produktspezifischer Besonderheiten gleichermaßen die Funktion einer Hinterbliebenen- und Altersversorgung ein. Während es sich beim Vertrieb kapitalbildender Lebensversicherungen auf den Todes- und den Erlebensfall um eine reine Vermittlungstätigkeit der Bank handelt, ist der

1) Vgl. dazu auch S. 34 ff.

Sparplan mit Versicherungsschutz den bilanzwirksamen Geschäften zuzuordnen, da ausschließlich die Bank als Vertragspartner des Kunden in Erscheinung tritt und ein Versicherungsunternehmen lediglich als Träger der Risikolebensversicherung fungiert.

Eine Betätigung der POSTBANK im Versicherungsgeschäft sollte in erster Linie davon abhängig gemacht werden, ob sie zur Sicherung des Kundenstammes notwendig ist. Dieses gilt nicht nur für die bereits aufgenommene Vermittlungstätigkeit für Kapitallebensversicherungen, sondern auch für andere Versicherungsprodukte. Letztlich wird die Zweckmäßigkeit einer Betätigung im Versicherungsgeschäft vor allem dadurch beeinflußt, inwiefern sich traditionell separierte Märkte für Bank- und Versicherungsdienstleistungen künftig zu einem weitgehend integrierten Finanzdienstleistungsmarkt entwickeln. Es handelt sich somit in erster Linie um eine Frage der Akzeptanz von Allfinanzkonzeptionen durch die Kundschaft. Obwohl es sich beim Versicherungssparen voraussichtlich auch künftig um einen attraktiven und wachstumsträchtigen Markt handeln wird, ist im Falle des »Ineinanderwachsens« traditionell abgegrenzter Märkte von einem starken Anstieg der Vertriebskapazitäten für den Absatz von Lebensversicherungen auszugehen, der eine weitere Wettbewerbsintensivierung mit zunehmendem Kosten- und Margendruck zur Konsequenz haben würde.[1] Angesichts der produktbezogenen Komplexität, die eine hohe Erklärungsbedürftigkeit des »Versicherungssparens« zur Folge hat, ist zu vermuten, daß durch ein entsprechendes Leistungsangebot ein zusätzliches Heranziehen von Spezialisten für die Beratung erforderlich wird. Synergetische Effekte aus der Nutzung freier (unteilbarer) Einsatzfaktoren setzen dagegen voraus, daß sich der Kompetenzbereich der vorhandenen Privatkundenbetreuer auf das Versicherungsgeschäft ausdehnen läßt. Sofern sich ein Leistungsangebot im Bereich des Versicherungssparens - in welcher Form auch immer - in den Postfilialen nicht annähernd kapazitätskostenneutral umsetzen läßt, erscheint ein Engagement der POSTBANK im Versicherungsgeschäft vom

1) Vgl. z.B. Hoock, R., Szenario der Markt- und Wettbewerbsstrukturen der deutschen Lebensversicherung in den 90er Jahren, in: Vw, 46. Jg., 1991, S. 1186 ff.

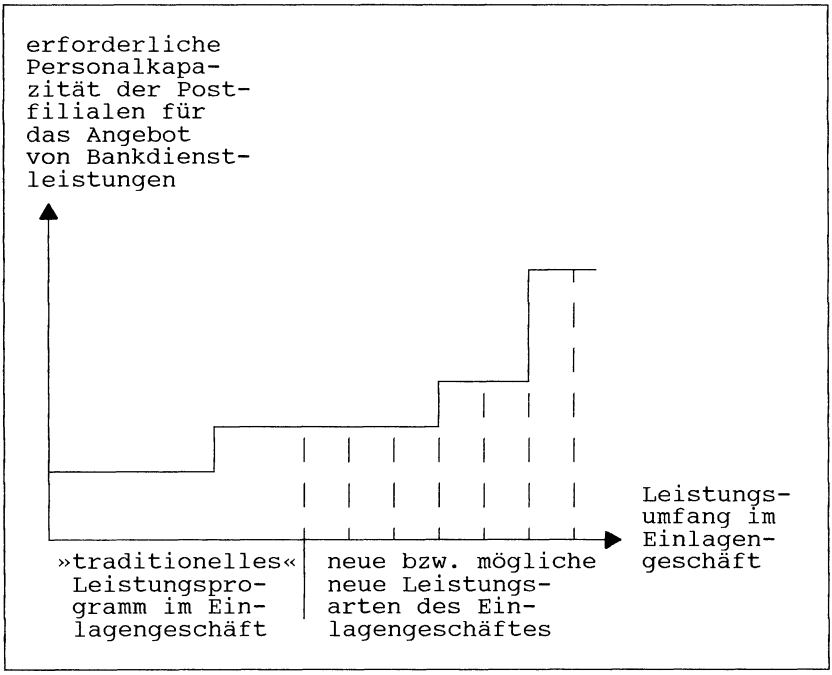
Grundsatz her nur dann empfehlenswert, wenn die zusätzlichen personellen und sachlichen Kapazitäten sinnvoll ausgelastet werden können.[1)]

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die POSTBANK ihr Leistungsangebot im Einlagengeschäft um solche Leistungsarten erweitern sollte, die die Abdeckung des Vermögensanlagemotivs der Kundschaft verbessern. Dieses ist eine unabdingbare Voraussetzung, um in bezug auf die Zielgruppe derjenigen Privatkunden, die die POSTBANK als Hauptbankverbindung nutzen, nicht weiteres Terrain zu verlieren. Ein vergrößerter Leistungsumfang im Einlagengeschäft stellt zusätzliche Anforderungen an die Mitarbeiter in den Postfilialen und führt ggf. zu einem erhöhten Personalbedarf. Daher sollten vorrangig solche Leistungsarten im Bereich der Vermögensanlage neu eingeführt werden, für deren Erstellung und Verwertung weitgehend auf das bereits vorhandene bankbetriebliche Faktorsystem zurückgegriffen werden kann. Abbildung 18 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen der erforderlichen Personalkapazität der Postfilialen und dem Umfang des Leistungsangebots der POSTBANK im Einlagengeschäft.

---

1) Auf ein weiteres Problem, nämlich die unterschiedlichen Vertriebskulturen von Banken und Versicherungen, kann an dieser Stelle nur hingewiesen werden. In jedem Falle werden Banken beim Absatz von Versicherungsprodukten nicht auf das im Versicherungswesen - z.T. bedingt durch die Vergütungsstrukturen des Außendienstes - oftmals praktizierte »hard selling« zurückgreifen können, wenn Imageeinbußen durch die Betätigung im Versicherungsgeschäft vermieden werden sollen; vgl. zu dieser Problematik vor allem: Süchting, J., Zur Organisation von Allfinanzangeboten, in: Krümmel, H.-J./Rehm, H./Simmert, D.-B.,(Hrsg.), Allfinanz - Strukturwandel an den Märkten für Finanzdienstleistungen, Beihefte zu Kredit und Kapital, Heft 11, Berlin 1991, S. 177 ff.

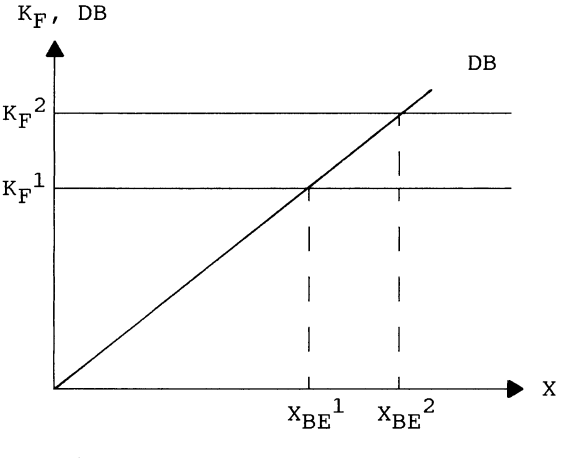
Abbildung 18: Personalbedarf der Postfilialen für das Angebot von Bankdienstleistungen in Abhängigkeit des Leistungsumfangs im Einlagengeschäft



Es zeigt sich, daß die Ausweitung der Produktpalette im Einlagengeschäft (in der hier verwendeten Abgrenzung) zum Zwecke einer besseren Abdeckung des Vermögensanlagemotivs der privaten Kundschaft in unterschiedlichem Maße mit Auswirkungen auf den Personalbedarf der Postfilialen verbunden sein kann. Diese Erkenntnis liegt der Schlußfolgerung zugrunde, im Bereich der Vermögensanlage vorrangig solche Leistungsarten einzuführen, die weder in personeller noch in sachlicher Hinsicht mit einem beträchtlichen Kapazitätsausbau in den Postfilialen verbunden sind. Leistungsarteninnovationen, die in erheblichem Ausmaß sprungfixe Kosten in Form zusätzlich erforderlich werdender Personalkapazität in den Postfilialen auslösen, sollten dagegen nur insofern in

Betracht gezogen werden, als daß dadurch keine neuen Leerkosten entstehen. Das liegt daran, daß die »Gewinnschwelle« der POSTBANK erst bei einem wesentlich größeren Volumen des gesamten Leistungsabsatzes erreicht wird (X_{BE}^2 statt X_{BE}^1), wenn im Rahmen einer Ausweitung der Angebotspalette in erheblichem Ausmaß - leistungsartenindividuelle - Zusatzkapazitäten in den Filialen (Erhöhung der Fixkosten von K_F^1 auf K_F^2) erforderlich werden (Abb. 19).

Abbildung 19: Break-even-Diagramm für alternative Fixkostenblöcke



K_F : Höhe der Fixkosten;
X : gesamter Leistungsabsatz;
DB : Deckungsbeitrag;
X_{BE}: Leistungsabsatz, bei dem die Gewinnschwelle erreicht wird.

VIII. Das Problem der Erfolgsbeurteilung potentieller Leistungsarteninnovationen

1. Die Erfolgsbeurteilung als Voraussetzung für leistungspolitische Entscheidungen

Die marktorientierte strategische Planung beschäftigt sich mit dem Problem einer bestmöglichen Gestaltung des Bankleistungsprogramms, so daß die Ableitung leistungspolitischer Empfehlungen i.d.R. ein wesentliches Resultat der strategischen Analyse darstellt. Die Entscheidung für eine bestimmte strategische Option erfährt ihre Konkretisierung durch den Einsatz marktpolitischer Aktionsparameter, von denen die Produkt-(Leistungsarten-)politik einen herausragenden Stellenwert einnimmt. Entscheidungen im Bereich der Bankleistungspolitik richten sich somit auf die geschäftspolitische Umsetzung der aus einer strategischen Analyse gewonnenen Erkenntnisse. Gegenstand leistungsartenpolitischer Entscheidungen kann die Innovation, Variation oder Elimination einer Bankdienstleistung sein.[1)] Die sortimentspolitischen Überlegungen zur Leistungsprogrammgestaltung der POSTBANK haben zu dem Ergebnis geführt, daß eine Erweiterung des Programms aus einzelwirtschaftlicher Sicht unumgänglich ist; daher wird die Innovation hier stellvertretend für die Gesamtheit möglicher leistungspolitischer Maßnahmen betrachtet.

Die Einführung einer neuen Leistungsart setzt in jedem Fall ein Urteil über die Vorteilhaftigkeit der Maßnahme voraus. Um dieses Urteil fällen zu können, bedarf es einer Bewertung der Leistungsart unter Erfolgsgesichtspunkten, d.h. es ist festzustellen, in welchem Umfang eine im Detail bereits ausgearbeitete produktpolitische Maßnahme zum Erfolg der Bank beitragen würde. Dafür werden Entscheidungskriterien benötigt, denn eine auf Intuition beruhende Entscheidungsfindung ist im allgemeinen wenig erfolgversprechend. Bevor im folgenden denkbare Methoden zur Erfolgsbeurteilung von Bankdienstleistungen in ihren Grundzügen dargestellt werden, sei kurz die Frage aufgegriffen, ob die bereits in einem anderen Zusammenhang erläuterten bankbetrieblichen Besonderheiten eine weitgehend analoge Anwendung der für Industriebetriebe entwickelten Produktbewertungsmodelle überhaupt ermöglichen.

1) Vgl dazu auch S. 69 ff.

2. Bankspezifische Anwendungsprobleme von Produktbewertungskalkülen

Grundlage der Ermittlung des voraussichtlichen Erfolgs einer Leistungsarteninnovation sind vielfältige Informationen des internen Rechnungswesens. Zur Ermittlung kritischer Werte, z.B. der zur Kostendeckung erforderlichen Absatzmenge, ist insbesondere die Aufschlüsselung der Gesamtkosten in fixe und variable Bestandteile bedeutsam. Problematisch wirkt sich hier vor allem der durch den Personal- und Sachkostenblock bedingte hohe Fixkostenanteil an den Gesamtkosten aus, durch den die Aussagekraft der Verfahren des Direct Costing für Innovationsentscheidungen von Banken erheblich gemindert wird.[1] Es bietet sich daher an, eine Bezugsgrößenhierarchie zu erstellen, bei der die Kosten nach dem Grad der direkten Zurechenbarkeit zu der betrachteten Leistungsart differenziert werden.[2] Die Verteilung nicht unmittelbar zurechenbarer Kosten erfolgt dann - z.B. nach dem Leistungsentsprechungsprinzip - mit Hilfe geeigneter Ersatzmaßstäbe auf die jeweiligen Bezugsobjekte, sofern sie überhaupt auf einer Ebene der Bezugsgrößenhierarchie als Einzelkosten erfaßbar sind. Der Vorteil einer solchen Vorgehensweise liegt darin, daß auch einzelne Komponenten der einer Leistungsart nicht direkt zurechenbaren Kosten in Abhängigkeit von der gegebenen Entscheidungssituation mit in das Kalkül einbezogen werden können.[3] Ausschlaggebend dafür, ob dem Bewertungsvorgang Voll- oder Teilkosteninformationen zugrunde gelegt werden, ist letztlich die Frage der Entscheidungsrelevanz von Kosten,[4] d.h. ihre Beeinflußbarkeit durch die zu treffende Entscheidung.[5]

Der Dualismus der Bankleistung ist im Rahmen einer Gegenüberstellung von Kosten und Erlösen mit der Konsequenz verbunden, daß sowohl Stück- als auch Wertgrößen als Maßstäbe für die Kostenverteilung in Er-

1) Vgl. Budde, R., Marktinnovationen von Universalbanken, a.a.O., S. 103.
2) Vgl. zu diesem Konzept: Riebel, P., Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, 7. Aufl., Wiesbaden 1994.
3) Vgl. Kilhey, U., a.a.O., S. 137 f.
4) Vgl. Schierenbeck, H., a.a.O., S. 454.
5) Demzufolge wären in einer Situation dauerhafter - durch die Unteilbarkeit bankbetrieblicher Einsatzfaktoren bedingter - Leerkapazitäten auf sämtlichen Ebenen der Bezugsgrößenhierarchie nur die der Leistungsart unmittelbar zurechenbaren Kosten zu berücksichtigen.

scheinung treten. Zudem setzen sich die Wert- und Mengenverhältnisse der Bankleistung je nach Geschäftsvorgang unterschiedlich zusammen. Um die durch die Variabilität hinsichtlich der Zusammensetzung von stück- und wertbezogenen Leistungsbestandteilen bedingten Einflüsse auszuschalten, bedarf es des Ansatzes von Normgrößen in der Kalkulation, d.h. es wird ein pro Geschäftsvorfall konstantes Verhältnis zwischen der stück- und der wertbezogenen Dimension fingiert.[1)]

Der Prozeß der Erfolgsbewertung wird darüber hinaus in Bankbetrieben dadurch erschwert, daß der Aussagegehalt des isolierten Produkterfolgs aufgrund der Verbundenheit der Leistungserstellung und -verwertung vergleichsweise gering ist. Innovationsentscheidungen sind gerade bei Kreditinstituten mit Auswirkungen auf das Image des Unternehmens sowie die Sortimentsattraktivität im Sinne der »Attraktivität des zielgruppenorientierten Leistungsbündels« verbunden,[2)] die sich in einem veränderten Nachfrageverhalten bei anderen Leistungsarten niederschlagen. Derartige Verbundbeziehungen können komplementären oder substitutiven Charakter haben, wobei dem letzteren Fall insbesondere dann Relevanz beizumessen ist, wenn der Leistungsinhalt der betrachteten Leistungsart mit demjenigen einer bereits im Programm befindlichen Leistungsart nahezu identisch ist.[3)] Da bei einer isolierten Betrachtungsweise Rückwirkungen produktpolitischer Maßnahmen auf den Absatz anderer Leistungsarten vernachlässigt werden, kann es aus gesamtunternehmerischer Sicht zu Fehleinschätzungen kommen. Diese lassen sich nur durch eine integrierte Vorgehensweise vermeiden, bei der die ökonomischen Konsequenzen von Innovationsentscheidungen in vollem Umfang, d.h. auch unter Berücksichtigung von Verbundeffekten mit anderen Bereichen des Unternehmens, Eingang in den Bewertungsprozeß finden.[4)] Damit wird auch deutlich, daß es nicht das Produkt ist, das es zu bewerten gilt, sondern die produktpolitische Entscheidung. Das wesentliche Problem liegt hier in der Erfaßbarkeit sowie ggf. der exakten Quantifizierung dieser Ausstrahlungseffekte.

1) Vgl. Kilhey, U., a.a.O., S. 23.
2) Vgl. Krümmel, H.-J., Innovation und Rentabilität..., a.a.O., S. 191.
3) Vgl. Kilhey, U., a.a.O., S. 169 ff.
4) Vgl. Adam, D., Produktplanung, in: Albers, W., (Hrsg.) u.a., Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Sechster Band, Stuttgart / Tübingen / Göttingen 1981, S. 324.

3. Methoden zur Erfolgsbeurteilung potentieller Leistungsarteninnovationen

Für die Erfolgsbewertung von Produkten steht grundsätzlich eine Vielzahl von Methoden zur Verfügung.[1] Da diese Methoden jedoch in unterschiedlichem Ausmaß zur Erfolgsbeurteilung potentieller Leistungsarteninnovationen von Kreditinstituten geeignet erscheinen, beschränkt sich die folgende Darstellung auf zwei häufig erörterte Bewertungstechniken.

Einen herausragenden Stellenwert im Rahmen der Produktbewertung nehmen die Methoden der Investitionsrechnung ein, denn die Innovationsentscheidung stellt im Kern ein Investitionsproblem dar. Das liegt daran, daß zum einen die einmaligen Kosten der Einführung (z.B. Entwicklung der Leistungsart, organisatorische Veränderungen) als Anschaffungsauszahlungen charakterisiert werden können, und sich zum anderen aus den laufenden Kosten- und Erlöskomponenten der betreffenden Leistungsart periodische Einzahlungsüberschüsse ermitteln lassen. Anstelle eines solchen quantitativen Bewertungsverfahrens können auch qualitative Techniken zur Produktbewertung zum Einsatz gelangen, zumal sich bestimmte Faktoren, die sich auf den Erfolg einer Leistungsart auswirken, kaum quantifizieren lassen. Von den qualitativen Methoden wird in der bankbetrieblichen Literatur insbesondere das sog. Punktbewertungsverfahren, das oftmals der strategischen Vorselektion möglicher Leistungsarteninnovationen dient, als geeignet herausgestellt.[2] Aus diesem Grunde soll es auch hier berücksichtigt werden.

a) Punktbewertungsverfahren

Punktbewertungsverfahren basieren auf einer Auflistung von für die Erfolgsbeurteilung relevanten Kriterien, die entsprechend ihrer Bedeutung unterschiedlich gewichtet werden. Die Bestimmung der Gewichtungs-

1) Vgl. z.B. Schlegel, H., Produkt- und programmbezogene Erfolgskontrollen, 10. Produktbewertungsmodelle, in: Böcker, F./Dichtl, E., (Hrsg.), Erfolgskontrolle im Marketing, Berlin 1975, S. 147 ff; Großklaus, R.-H.-G., Marktorientierte Produktsteuerung, Gernsbach 1979, S. 57 ff.

2) Vgl. Budde, R., Marktinnovationen von Universalbanken, a.a.O., S. 128 ff;

faktoren kann durch einen jeweils wechselseitigen Vergleich der relativen Bedeutung zweier Kriterien erfolgen. Die jeweiligen Entscheidungsträger geben dann aus der Sicht der einzelnen Kriterien ein qualitatives Urteil über die Leistungsart ab, das anschließend mit Hilfe einer Bepunktungsskala in quantitative Größen transformiert wird. Um den Gesamtpunktwert für eine Leistungsart zu ermitteln, werden die mit den Gewichtungsfaktoren multiplizierten Einzelnoten addiert.[1] Abbildung 20 dient der exemplarischen Verdeutlichung dieses Vorgehens.

Abbildung 20: Beurteilung einer potentiellen Leistungsarteninnovation mit Hilfe des Punktbewertungsverfahrens

(1) Kriterien	(2) Gewichtungskoeffizient	(3) Bepunktungsskala: sehr ungünstig 2 3 ungünstig 4 5 durchschnittlich 6 7 günstig 8 9 sehr günstig 10	(4) gewichtete Einzelpunkte
- Marktanteil	1,0		8,0
- Marktvolumen	1,2		7,2
- Attraktivität aus Kundensicht	1,2		6,0
- Konkurrenzsituation	0,8		4,8
- Sortimentswirkung	1,2		9,6
- Imageeffekt	0,6		4,8
- Wirkung auf die Zinsmarge	0,4		1,2
- Cross-Selling-Potential	0,8		6,4
- laufende Kosten	1,2		8,4
Kapazitätsbedarf:			
- externer LB	0,3		2,4
- interner LB	1,3		13,0
Gesamtpunktwert der potentiellen Innovation:			71,8
Maximalpunktwert:			100,0

1) Vgl. zu den Punktbewertungsverfahren z.B.: Schlegel, H., a.a.O., S. 154 ff; Kilhey, U., a.a.O., S. 200 ff; Budde, R., Marktinnovationen von Universalbanken, a.a.O., S. 128 ff; dies., Das Scoring-Verfahren als Instrument zur Beurteilung von Marktinnovationen von Kreditinstituten, in: B.Bl., 31. Jg., 1982, S. 188 ff.

Um auf der Grundlage der Punktbewertungstechnik ein Urteil über die Vorteilhaftigkeit der Leistungsarteninnovation fällen zu können, bedarf es eines Vergleichsmaßstabs. Dabei kann es sich beispielsweise um die Vorgabe eines Mindestpunktwerts handeln, d.h. die Innovationsentscheidung wäre vorteilhaft, wenn der erreichte Gesamtpunktwert den vorgegebenen Mindestpunktwert überschreitet.

Für die Aufnahme eines Kriteriums in den Katalog wird es i.d.R. bedeutsam sein, ob die Punktbewertungstechnik als alleiniges Instrument zur Erfolgsbeurteilung der potentiellen Leistungsarteninnovation zum Einsatz gelangt oder ergänzend zu anderen Verfahren herangezogen wird. Im Falle eines ergänzenden Einsatzes dieses Verfahrens sind vornehmlich solche Kriterien zu erfassen, die einer quantitativen Beurteilung nicht bzw. nur schwer zugänglich sind.

Im Hinblick auf die Zusammenstellung des Kriterienkatalogs und die Gewichtung einzelner Kriterien besteht die Möglichkeit, das Verfahren auf die individuelle Entscheidungssituation des Kreditinstituts zuzuschneiden. Damit eng verbunden ist ein weiterer Vorteil dieses Verfahrens gegenüber den formalisierten Entscheidungsmethoden der Wirtschaftlichkeitsrechnung, denn es setzt nicht notwendigerweise gewinnbezogene Zielsetzungen voraus.[1] Die Punktbewertungstechnik kann konzeptionsbedingt keine exakten quantitativen Ergebnisse liefern. Als besonders problematisch ist daher die scheinbare Objektivität des ermittelten Gesamtpunktwerts herauszustellen; sie birgt die Gefahr in sich, daß der Anwender das Ergebnis unreflektiert akzeptiert.[2]

b) Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung

Die Methoden der Investitionsrechnung lassen sich in statische Verfahren, dynamische Verfahren und Simultanmodelle einteilen. Während es sich bei den statischen Verfahren um Einperioden-Modelle mit Durch-

1) Vgl. Budde, R., Zur Innovationsentscheidung in Kreditinstituten, in: B.Bl., 31. Jg., 1982, S. 117.
2) Vgl. Kilhey, U., a.a.O., S. 210.

schnittsgrößen handelt, die folglich nur innerhalb enger Grenzen zur Beurteilung von Innovationsentscheidungen geeignet sind, zeichnen sich die dynamischen Verfahren dadurch aus, daß sie zeitlichen Unterschieden im Anfallen von Aus- und Einzahlungen Rechnung tragen und der Planungshorizont auf die gesamte Lebensdauer der Leistungsarteninnovation ausgedehnt werden kann.[1] Statische Verfahren bleiben an dieser Stelle außer acht, da sie aufgrund ihrer Unzulänglichkeiten, insbesondere der kurzfristigen Orientierung, zumeist nur erste Anhaltspunkte für die Vorteilhaftigkeit einer Leistungsarteninnovation hervorbringen. Das gilt auch für die Break-even-Analyse, die nichts über die weitere Entwicklung nach dem Erreichen der Gewinnschwelle aussagt und somit nur eine recht grobe Entscheidungsunterstützung ermöglicht.[2]

Obwohl aus entscheidungslogischer Sicht ausschließlich Simultanmodelle zu befriedigenden Ergebnissen führen, da sie den Interdependenzen zwischen betrieblichen Teilbereichen umfassend Rechnung tragen, scheitert ihre Anwendung i.d.R. an den hohen Datenanforderungen, denn in einem solchen Modell werden vielfältige Informationen über das zukünftige Entscheidungsfeld benötigt, und es müßten sämtliche Handlungsoptionen und Nebenbedingungen quantifiziert werden können.[3] Aus diesen Gründen verbleibt hier nur die Möglichkeit einer Beurteilung anhand der partialtheoretischen Ansätze der dynamischen Investitionsrechnung, von denen die Kapitalwertmethode am gebräuchlichsten ist.

Unter dem Kapitalwert ist die Summe der auf einen Bezugszeitpunkt (t_0) abgezinsten Zahlungen, die aus Investitionsentscheidungen resultieren, zu verstehen. Durch die Diskontierung künftiger Zahlungen wird der Überlegung Rechnung getragen, daß der Wert von Einzahlungsüberschüssen um so geringer zu veranschlagen ist, je später sie anfallen. Die Kapitalwertmethode stellt insofern einen relativen Maßstab der Vorteilhaftigkeitsbestimmung einer Entscheidung dar, als daß die Vorteilhaftigkeit durch einen Vergleich mit einer alternativen Entscheidung bestimmt wird, nämlich einer Anlage zum Kalkulationszinsfuß.

---

1) Vgl. zu diesen Methoden z.B.: Perridon, L./Steiner, M., a.a.O., S. 34 ff.
2) Vgl. Schierenbeck, H., a.a.O., S. 455 ff.
3) Vgl. z.B. Krümmel, H.-J., Innovation und Rentabilität..., a.a.O., S. 192.

Das zentrale Problem der Anwendung der Kapitalwertmethode auf Innovationsentscheidungen liegt in der zuverlässigen Prognose der künftigen Zahlungen, die aus einer Innovation resultieren. Eine realistische Einschätzung der in das Kalkül eingehenden und in Zahlungsströmen ausgedrückten Erfolgswirkungen der Innovationsentscheidung ist eine Voraussetzung für den sinnvollen Einsatz von Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung.[1] Schwierigkeiten können darüber hinaus bei der Festlegung des Planungshorizontes auftreten, da ex-ante zumeist keine Aussagen über die Lebensdauer von Bankdienstleistungen getroffen werden können. In die Analyse einzubeziehen sind auch sämtliche produktions-, absatz- und finanzwirtschaftlichen Ausstrahlungseffekte der Entscheidung, soweit sie überhaupt quantifizierbar sind. Derartige Effekte, die sich in der Summe positiv oder negativ auswirken können, lassen sich durch Korrekturposten (vb_t) der periodischen Einzahlungsüberschüsse (d_t) berücksichtigen. Unterstellt man einmal beispielhaft, daß sich die Einführung einer bestimmten Leistungsart auf die Attraktivität des Bankleistungsprogramms vorteilhaft auswirkt - davon ist im Falle der POSTBANK z.B. bei der erfolgten Einführung des Investmentsparens auszugehen -, so ist der für die einzelnen Perioden jeweils anzusetzende Korrekturposten (vb_t) in jedem Falle positiv. Die Gleichung zur Ermittlung des Kapitalwerts nimmt dann folgende Gestalt an:[2]

$$C_0 = - A_0 + \sum_{t=1}^{n} (d_t + vb_t) \cdot (1+i)^{-t}$$

mit

C_0 : Kapitalwert;
A_0 : einmalige Auszahlungen der Einführung;
d_t : Einzahlungsüberschuß in der Periode t;
vb_t : quantifizierte Ausstrahlungseffekte der Leistungsarteninnovation (positiv oder negativ) in der Periode t;
i : Kalkulationszinsfuß;
n : Planungshorizont.

Auf der Grundlage der Kapitalwertmethode ist die Einführung der betreffenden Leistungsart vorteilhaft, wenn der nach der obigen Gleichung ermittelte Kapitalwert positiv ist.

---

1) Vgl. Schierenbeck, H., a.a.O., S. 459.
2) Vgl. ähnlich dazu: Kilhey, U., a.a.O., S. 152.

D. Standortpolitische Überlegungen zur Leistungsprogrammerweiterung der POSTBANK

I. Die Beziehung der Standortplanung zu anderen betrieblichen Teilplanungen

Eine in der strategischen Sphäre der Unternehmung angesiedelte Standortplanung hat vornehmlich die Planung von Standortstrukturen, insbesondere deren langfristige Entwicklung, zum Gegenstand.[1] Daher beinhalten Standortstrategien vor allem eine Konzeption für die angestrebte räumliche Verteilung von Produktionskapazitäten auf einzelne Produktionsstätten.[2] Folglich muß die Standortstrategie zusammen mit der Kapazitätsplanung wesentlicher Bestandteil der Produktionsstrategie sein. Damit wird bereits deutlich, daß es grundsätzlich nicht zweckmäßig sein kann, bei der Vorbereitung standortpolitischer Entscheidungen von einem gegebenen Produktionsprogramm oder einer gegebenen Produktionskapazität auszugehen. Das gilt sowohl für die Erarbeitung umfassender standortpolitischer Konzeptionen, bei der sich die konkrete Standortentscheidung als Resultat einer vorhandenen Standortstrukturplanung darstellt, als auch für isolierte Einzelstandortentscheidungen.

Da i.d.R. sowohl die Kostenhöhe als auch die Absatzmöglichkeiten standortabhängig sind, beeinflußt die Standortwahl die in das Entscheidungskalkül für die Gestaltung des Produktionsprogramms eingehenden Daten. Zudem kann die Rangfolge der Vorteilhaftigkeit verschiedener Standorte in Abhängigkeit vom Produktionsprogramm unterschiedlich ausfallen. Aufgrund dieser Interdependenzen müßte die Bestimmung von Produktionsprogramm und Standort konsequenterweise simultan erfolgen.[3] Für die simultane Optimierung von Standort und Produktionsprogramm existiert eine Vielzahl mathematischer Modelle. Aufgrund der diesen Modellen - insbesondere den dynamischen Ansätzen - immanenten außerordentlich hohen Komplexität sowie den Schwierigkeiten, die

---

1) Vgl. Lüder, K./Küpper, W., Unternehmerische Standortplanung und regionale Wirtschaftsförderung, Göttingen 1983, S. 119.
2) Vgl. Zäpfel, G., a.a.O., S. 146.
3) Vgl. Jacob, H., Zur Standortwahl der Unternehmungen, 3. Aufl., Wiesbaden 1976, S. 7.

Wechselwirkungen zwischen der Standortplanung und anderen betrieblichen Teilplanungen vollständig zu erfassen, wird eine sukzessive Planung betrieblicher Teilbereiche zumeist der simultanen Optimierung vorgezogen. In Abhängigkeit von der zugrundeliegenden Entscheidungssituation ist die Bestimmung optimaler Standorte dann anderen betrieblichen Teilplanungen, z.B. der Programmplanung, vor- oder nachgelagert.

Die Notwendigkeit einer Einbeziehung standortpolitischer Überlegungen in eine strategische Analyse ergibt sich daraus, daß sie von grundlegender Relevanz für die Entwicklung von Strategien für einzelne Funktionsbereiche und somit auch für die Erarbeitung einer Unternehmensstrategie sein können. Das gilt nicht nur für Industriebetriebe, sondern auch für andere Betriebswirtschaften, wie z.B. Kreditinstitute. Aus diesem Grunde sind Standortüberlegungen auch im Rahmen einer Analyse einzelwirtschaftlicher Aspekte der Leistungsprogrammplanung der POSTBANK unentbehrlich. So wäre es beispielsweise denkbar, daß die Auswahl zwischen alternativen »marktstrategischen« Optionen durch die Standortfrage beeinflußt wird. Obwohl ein so bedeutender Einfluß nur in sehr seltenen Fällen gegeben sein dürfte, lassen die vielfältigen Interdependenzen zwischen der Standortwahl und Entscheidungen in anderen betrieblichen Teilbereichen es zweckmäßig erscheinen, Standortüberlegungen als integralen Bestandteil einer strategischen Analyse zu betrachten.

II. Das allgemeine bankbetriebliche Standortproblem

Die Standortwahl gehört auch bei Kreditinstituten zu den konstitutiven Entscheidungen. Standortentscheidungen beziehen sich bei Bankbetrieben vorwiegend auf die Präsenz an geographischen Orten in Form von Niederlassungen bzw. Zweigstellen. Daher sind im Rahmen der Standortplanung von Kreditinstituten vor allem Entscheidungen über die Erweiterung, Beibehaltung bzw. Einschränkung des Zweigstellennetzes zu treffen. Steht die Erweiterung des Zweigstellennetzes zur Disposition, so umfaßt die Standortwahl zwei Teilbereiche, nämlich die Analyse der

Standorteignung verschiedener Marktgebiete und die Untersuchung der Eignung einzelner Standplätze innerhalb des Marktgebietes. In diesem Zusammenhang sprechen HAGENMÜLLER und JACOB vom Standort im weiteren und im engeren Sinne.[1] Obwohl sich die Frage nach der Eignung einzelner Standplätze - schon aus praktischen Erwägungen heraus - i.d.R. erst dann stellt, wenn die Entscheidung zugunsten des untersuchten Marktgebietes ausgefallen ist, kann die Standortwahl im engeren Sinne z.B. aufgrund der hohen Bedeutung räumlicher Präferenzen der Privatkundschaft bei der Wahl ihres Kreditinstitutes mit Auswirkungen auf die geographische Abgrenzung des betreffenden Marktgebietes und somit auch auf das Absatzpotential verbunden sein. Die damit angedeuteten Interdependenzen zwischen der Standortwahl im weiteren und der im engeren Sinne lassen es zumindest unter entscheidungslogischen Gesichtspunkten als zweckmäßig erscheinen, eine integrierte Behandlung beider Teilprobleme vorzunehmen, d.h. auf eine Aufspaltung der Standortentscheidung zu verzichten. Dieses ist in bezug auf das anschließend zu erörternde Standortproblem der POSTBANK jedoch nicht möglich, weil die Standortwahl im engeren Sinne - soweit sie die Postämter und -stellen betrifft - nicht in ihren Zuständigkeitsbereich fällt.[2] Deshalb beschränken sich die folgenden Ausführungen weitgehend auf die Standortwahl im weiteren Sinne.[3]

Neben dieser verfahrenstechnischen Aufspaltung des Entscheidungsprozesses bei der Erweiterung des Zweigstellennetzes ist für Kreditinstitute auch die Unterscheidung zwischen markt- und strategiebezogener Standortwahl bedeutsam. Während marktbezogene Standorte durch die Identität von Standort und Marktgebiet bzw. Einzugsbereich gekennzeichnet sind, wird von strategiebezogenen Standorten dann gesprochen, wenn andere Faktoren als die Bedienung des durch ein bestimmtes Gebiet beschriebenen Marktes die Standortwahl determiniert haben.[4] Diese Unterscheidung läßt bereits erkennen, daß sich das Stand-

---

1) Vgl. Hagenmüller, K.F./Jacob, A.-F., Der Bankbetrieb, Bd. I., 5. Aufl., Wiesbaden 1987, S. 33.
2) Vgl. dazu S. 224 ff.
3) Vgl. im Hinblick auf allgemeingültige Richtlinien für eine Standortoptimierung im engeren Sinne vor allem die umfassende Darstellung von: Siepmann, J.-D., Die Standortfrage bei Kreditinstituten, Berlin 1968, insbes. S. 234 ff.
4) Vgl. zu dieser Unterscheidung: Hagenmüller, K.F./Jacob, A.-F., a.a.O., S. 45.

ortproblem bei Banken ganz anders darstellt als bei Industriebetrieben. Während beim Industriebetrieb im allgemeinen einer Vielzahl von Standortfaktoren eine hohe Relevanz beizumessen ist, bringt es der Dienstleistungscharakter des Bankproduktes mit sich, daß absatzpolitische Gegebenheiten bei der Standortwahl von Kreditinstituten eindeutig in den Vordergrund treten. Der Grund dafür liegt in einem der Dienstleistungserbringung immanenten Merkmal, nämlich der durch die Stofflosigkeit bedingten fehlenden Lagerfähigkeit.[1] Da die Leistungserstellung somit im wesentlichen erst im Rahmen des Absatzvorgangs erfolgen kann, kommt dem Ort der Erstellung bestimmter - vorwiegend den Bereich der Schnittstelle Bank/Kunde betreffender - bankbetrieblicher Teilleistungen unter absatzpolitischen Gesichtspunkten eine herausragende Bedeutung zu. Somit wirkt sich die Standortwahl von Bankbetrieben im Gegensatz zu der von Industriebetrieben, bei der Kostengesichtspunkte oftmals im Vordergrund stehen, vorwiegend auf die Erlöse aus.[2]

Die damit zum Ausdruck gebrachte Verschiedenartigkeit der Standortproblematik von Industrie- und Bankbetrieben schlägt sich auch in deren konzeptioneller Einordnung nieder. Während die Standortwahl von Industriebetrieben im allgemeinen eng mit logistischen Überlegungen verbunden ist - erinnert sei an die Suche nach dem transportkostenminimalen Standort im Steiner-Weber-Ansatz[3] -, stellt sich die Standortfrage bei Banken vorwiegend im Rahmen der Zweigstellenpolitik als einem Teilbereich der Vertriebspolitik und ist somit Bestandteil des (strategischen) Marketing. Damit wird deutlich, daß die von der Betriebswirtschaftslehre für Industriebetriebe entwickelten Standortlehren auf Bankbetriebe nicht analog übertragen werden können.[4]

Im Rahmen einer Erweiterung des Zweigstellennetzes handelt es sich beim Standortproblem typischerweise entweder um die Bestimmung der

---

1) Vgl. S. 93.
2) Vgl. Becker, D., Bankbetriebliche Zweigstellenexpansion und Standortforschung, Diss., Göttingen 1975, S. 2.
3) Vgl. zum Steiner-Weber-Ansatz z.B.: Lüder, K., Standortwahl, Verfahren zur Planung betrieblicher und innerbetrieblicher Standorte, in: Jacob, H., Industriebetriebslehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1990, S. 40 ff; Hansmann, K.-W., Industrielles Management, 3. Aufl., München 1992, S. 95 ff.
4) Vgl. Becker, D., a.a.O., S. 2.

Vorteilhaftigkeit der Eröffnung einer neuen Zweigstelle an einem bestimmten Standort oder um die Erstellung einer Rangfolge der Vorteilhaftigkeit potentieller Standorte. In jedem Falle läßt sich aus der Art der zugrunde liegenden Fragestellung entnehmen, daß es sich bei der Standortwahl von Bankzweigstellen im Kern um ein Investitionsproblem handelt.[1] Als Auswahlproblem zwischen mehreren Alternativen tritt das Standortproblem dann in Erscheinung, wenn entweder nicht alle vorteilhaften Standorte realisiert werden können, z.B. beim Vorliegen von Finanzierungsrestriktionen, oder die Eröffnung von Zweigstellen in erheblichem Maße mit negativen Ausstrahlungseffekten auf andere potentiellen Standorte verbunden wäre, so daß eine Realisierung sämtlicher bei isolierter Beurteilung vorteilhaften Standorte unvorteilhaft ist. Letzteres ist insbesondere dann der Fall, wenn sich die Marktgebiete der in die Untersuchung einbezogenen Standorte für neue Zweigstellen überschneiden.

Zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit einer Standortentscheidung bedarf es einer Zielgröße, auf deren Realisierung nach Möglichkeit alle standortbestimmenden Faktoren einwirken sollten. Aus dieser Zielgröße lassen sich Entscheidungskriterien für die Vorteilhaftigkeitsbeurteilung ableiten. Eine solche Zielgröße muß mit dem Zielsystem der Bank kompatibel sein.[2] Zumindest bei privaten Kreditinstituten ist davon auszugehen, daß finanzielle Zielgrößen, also vornehmlich Gewinn- und Rentabilitätsziele, im Rahmen der Zielkonzeption dominieren. Aber auch bei öffentlichen Banken, denen konkrete Auftragsziele vorgegeben sind, ist es denkbar, daß Standortentscheidungen finanzielle Zielgrößen zugrunde liegen, sofern ein solches Vorgehen der Wahrnehmung des jeweiligen Auftrages nicht entgegensteht.

Die Charakterisierung der Standortbestimmung als Investitionsproblem bringt es mit sich, daß für die Erfolgsbeurteilung einer Standortentscheidung, die auf dem Ausmaß der Realisierung eines finanziellen Zieles basieren soll, vor allem die Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung in

---

1) Vgl. Deppe, H.-D., a.a.O., S. 197 f.

2) Vgl. zur Abhängigkeit der bankbetrieblichen Standortwahl vom Unternehmensziel: Zink, G., Ansatzpunkte für die betriebswirtschaftliche Standortanalyse im Kreditgewerbe, in: ÖBA, 18. Jg., 1970, S. 298 ff.

Betracht kommen. Dieses gilt jedoch nur unter der Voraussetzung, daß alle bedeutsamen standortbeeinflussenden Faktoren einem quantitativen Kalkül zugänglich sind. Sobald jedoch entweder eine Integration nichtfinanzieller Zielsetzungen in den Entscheidungsprozeß erfolgt oder bedeutende Standortfaktoren qualitativer Natur sind, wird ein Entscheidungskriterium benötigt, das der Mehrdimensionalität in angemessener Form Rechnung trägt, d.h. auf eine Reduktion der nicht in Geldgrößen ausdrückbaren Ziele bzw. Faktoren auf die finanzielle Dimension verzichtet. So könnte in Analogie zur prospektiven Erfolgsbeurteilung einer Leistungsarteninnovation auch im Rahmen der Standortwahl auf Scoring-Modelle[1] zurückgegriffen werden.

Ausgangspunkt des Selektionsprozesses ist eine Analyse des Absatzpotentials der in die Untersuchung einbezogenen potentiellen Standorte. Zur Bestimmung des Absatzpotentials bedarf es einer Abgrenzung der zu untersuchenden Marktgebiete in sachlicher, räumlicher und zeitlicher Hinsicht.[2] Für die POSTBANK könnte der zu untersuchende Markt in sachlicher Hinsicht beispielsweise durch die »kreditunabhängige Mengenkundschaft« abgegrenzt werden, sofern davon ausgegangen wird, daß sich der mit einer Leistungsprogrammerweiterung verbundene zusätzliche Beratungsbedarf vorwiegend auf solche Kunden bezieht, die ihre Bankgeschäfte ausschließlich oder zumindest überwiegend bei der POSTBANK tätigen. Bezüglich der Abgrenzung in zeitlicher Hinsicht ist zu entscheiden, inwiefern neben aktuellen Gegebenheiten ggf. auch Informationen über erwartete Veränderungen, beispielsweise im Hinblick auf die Bevölkerungsentwicklung innerhalb des Marktgebietes, in die Untersuchung eingehen sollen.[3]

Die Abgrenzung in räumlicher Hinsicht wirft vielfältige Probleme auf; im wesentlichen geht es dabei um das Abstecken des Einzugsbereichs der

---

1) Vgl. S. 212 ff; vgl. dazu auch: Süchting, J. unter Mitarbeit von Wünsche, G., Untersuchungen zur Rentabilität von Sparkassen-Zweigstellen, Stuttgart 1978, S. 114 ff; Küllmer, H., Probleme der Standortplanung von Kreditinstituten, in: Mülhaupt, L., (Hrsg.), Fragen der Bankplanung aus der Sicht von Wissenschaft und Praxis, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1978, S. 163 ff.

2) Vgl. Merl, G., Die Bestimmung des Absatzpotentials im Rahmen der Zweigstellenplanung von Kreditinstituten, in: Kredit und Kapital, 7. Jg., 1974, S. 316 ff.

3) Vgl. ebd., S. 320 f.

(potentiellen) Filiale. In diesem Zusammenhang erscheint es z.B. sinnvoll, zwischen dem unmittelbaren Einzugsbereich, der sich aus der innerhalb eines bestimmten Entfernungsbereichs ansässigen Bevölkerung ergibt, und dem Einzugsbereich im weiteren Sinne zu unterscheiden.[1] Der Grund für diese Unterscheidung liegt darin, daß der Ort, von dem aus Kunden gewöhnlich ihre Bankzweigstelle aufsuchen, nicht in jedem Falle mit dem Wohnort identisch ist. Demzufolge umfaßt der Einzugsbereich im weiteren Sinne auch diejenigen Personenkreise, die sich während der Öffnungszeiten regelmäßig in der Nähe der Filiale befinden, beispielsweise weil ihr Arbeitsplatz in der näheren Umgebung liegt. SIEPMANN weist darauf hin, daß bei der Absteckung des unmittelbaren Einzugsbereichs auch topographische Gegebenheiten, z.B. als Begrenzungslinien fungierende Schienenstränge oder Flußläufe, berücksichtigt werden müssen.[2] Ferner darf nicht außer acht bleiben, daß der Absatzradius einer Bankzweigstelle durch weitere Faktoren beeinflußt werden kann, z.B. durch die Konkurrenzsituation oder das Image der Bank.[3]

Im Anschluß an die Abgrenzung des Marktes erfolgt die Bestimmung des Absatzpotentials der geplanten Zweigstelle sowie die Ableitung konkreter Absatzerwartungen. Hierzu bedarf es vielfältiger Informationen über diejenigen Faktoren, die mit Auswirkungen auf den Leistungsabsatz an dem betreffenden Standort verbunden sind. Dabei empfiehlt es sich, den zu erwartenden Leistungsabsatz mit Hilfe einer multiplen Regressionsanalyse zu bestimmen.[4] Zu diesem Zweck ist eine Beziehung zwischen den relevanten Einflußfaktoren und dem Leistungsabsatz herzustellen, wobei als unabhängige Variablen z.B. die Anzahl der potentiellen Kunden des Marktgebietes, die durchschnittliche Einkommenssituation des Marktgebietes und die Anzahl der dort vertretenen Konkurrenzinstitute herangezogen werden könnten. Für das Erstellen der Regressionsgleichungen können vorhandene Daten für bestehende Zweigstellen u.U. wertvolle Erkenntnisse liefern. Besonders hilfreich kann es auch sein, von den für bestehende Zweigstellen gewonnenen Daten, z.B. über die Höhe des Marktanteils in den einzelnen Marktgebieten, auf die entspre-

---

1) Vgl. Merl, G., a.a.O., S. 318 f.
2) Vgl. Siepmann, D., a.a.O., insbes. S. 238 f.
3) Vgl. Merl, G., a.a.O., S. 319.
4) Vgl. Küllmer, H., a.a.O., S. 166 ff.

chenden Daten für die geplante Filiale zu schließen.[1] Es versteht sich jedoch von selbst, daß derartige Analogieschlüsse zu Daten führen, die in erheblichem Maße mit Unsicherheiten behaftet sind.

Die auf der Grundlage der gewonnen Daten gebildeten Absatzerwartungen sind anschließend in Erlöswerte zu transformieren. Diese prospektiv ermittelten Erlöswerte finden zusammen mit den durch eine zusätzliche Zweigstelle verursachten Kosten (bzw. Auszahlungen) als Inputdaten Eingang in ein betriebswirtschaftliches Entscheidungskalkül, mit dessen Hilfe die Vorteilhaftigkeit einer Zweigstelleneröffnung bestimmt werden kann.

III. Das Standortproblem der POSTBANK

1. Skizzierung des Problems

Ein wesentlicher Unterschied zwischen den produktions- und absatzwirtschaftlichen Gegebenheiten der POSTBANK und denen vieler anderer Banken liegt darin, daß die POSTBANK ihre Kunden flächendeckend mit Bankdienstleistungen versorgen kann, ohne ein eigenes Filialnetz zu unterhalten. Das liegt daran, daß der Absatz von Dienstleistungen der POSTBANK vorwiegend über das von der DBP POSTDIENST betriebene Schalternetz erfolgt. Damit befindet sich die POSTBANK in einer für Banken atypischen Situation; sie vertreibt ihre Bankdienstleistungen über ein - einem Filialsystem entsprechenden - Netz von Postämtern und -stellen, ohne für die Gestaltung dieses Netzes verantwortlich zu sein. Als Betreiber des Schalternetzes fallen Entscheidungen über die Filialnetzkonzeption - ggf. unter Berücksichtigung politischer Zielvorgaben[2] - nämlich in den Zuständigkeitsbereich der DBP POSTDIENST. Sie stellen somit für die POSTBANK ein Datum dar.

Obwohl das in den Postämtern und -stellen beschäftigte Schalterpersonal gleichzeitig für das Angebot von Post- und Postbankdiensten eingesetzt wird, bestehen bereits seit längerem Überlegungen im Hinblick auf

1) Vgl. z.B. Merl, G., a.a.O., S. 321 ff.
2) Vgl. § 25 Abs. 1 PostVerfG.

die Errichtung postbankeigener Beratungszentren in größeren Postämtern. Nachdem entsprechende Modellversuche durchgeführt wurden, verfügt die POSTBANK gegenwärtig bereits in einer größeren Anzahl Postämter über eigene Beratungszentren. Mit der Einführung solcher Zentren trägt sie der Erkenntnis Rechnung, daß eine erfolgreiche Bedienung der privaten Kundschaft in zunehmendem Maße die Wahrnehmung von Beratungsaufgaben voraussetzt, die die Schalterkräfte der DBP POSTDIENST im großen und ganzen überfordern würde. Auch die in Einzelfällen erhebliche zeitliche Beanspruchung der Kundenberater beim Absatz von Bankdienstleistungen steht einer gründlichen Beratung durch das Schalterpersonal der DBP POSTDIENST entgegen.

Die Errichtung eigener Beratungskapazitäten ist für die POSTBANK mit zusätzlichen Personal- und Sachkosten verbunden, die vorwiegend beschäftigungsfixer Natur sind. Infolgedessen wird es angesichts des dichten Filialnetzes aus einzelwirtschaftlicher Sicht keinesfalls vorteilhaft sein, in sämtlichen Postämtern Beratungszentren einzurichten. Damit stellt sich die Frage nach dem unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten sinnvollen Ausmaß postbankeigener Beratungskapazitäten. Dieser Fragestellung kommt im Zusammenhang mit der Leistungsprogrammerweiterung eine besondere Bedeutung zu, denn der Beratungsbedarf in den Postfilialen nimmt - nicht zuletzt aufgrund der größeren Erklärungsbedürftigkeit bestimmter Leistungsarten - mit der Einführung neuer Bankdienstleistungen zu. Dabei zeigt sich besonders deutlich, daß die Kapazitätsdimensionierung eng mit standortpolitischen Überlegungen verquickt ist. Das liegt daran, daß die Bestimmung der erforderlichen Größenordnung postbankeigener Kapazitäten für die Beratung der Privatkundschaft die Frage nach deren räumlicher Verteilung zwangsläufig mit einschließt. Insofern stellt sich das Standortproblem der POSTBANK, soweit sich die Überlegungen auf den Vertrieb von Bankdienstleistungen richten, primär als ein Problem der Bestimmung des Umfangs und der Allokation von Beratungskapazitäten auf die Postfilialen dar. Es bedarf somit einer Konzeption für die Errichtung postbankeigener Beratungszentren an bereits vorhandenen Standorten. In der Literatur wird in diesem Falle von einer »on-site-expansion« gesprochen.[1)]

---

1) Vgl. z.B. Lüder, K./Küpper, W., a.a.O., S. 5; Zäpfel, G., a.a.O., S. 146.

Die weiteren Ausführungen beschränken sich auf dieses Standortproblem. Vernachlässigt werden damit zum einen Aspekte des - die Niederlassungen betreffenden - innerbetrieblichen Standortproblems; zum anderen bleiben mögliche Auswirkungen einer Einführung der für Kernstandorte vorgesehenen »blauen Schalter« auf ein zu errichtendes Beratungszentrum unberücksichtigt.[1)]

2. Ein Lösungsansatz

Im folgenden soll für die Vorteilhaftigkeitsbeurteilung einer Errichtung eigener Beratungskapazitäten in den vorhandenen Postfilialen ein Lösungsansatz vorgeschlagen werden. Dabei werden sich in bezug auf die bankbetriebliche Zweigstellenpolitik in Großstädten und Ballungszentren Besonderheiten zeigen, die es ratsam erscheinen lassen, bei der Behandlung des Auswahlproblems in methodischer Hinsicht zwischen Ballungsgebieten und allen sonstigen Wirtschaftsräumen zu unterscheiden. Als sonstige Wirtschaftsräume sollen hier Randzonen von Großstädten bzw. Ballungszentren, Kleinstädte sowie Gemeinden gelten, ohne daß die Abgrenzung dieser Räume voneinander näher thematisiert wird.

Desweiteren sei unterstellt, daß die Standortentscheidungen der POSTBANK ausschließlich auf erfolgswirtschaftlichen Zielsetzungen basieren. Diese Annahme ist insofern unproblematisch, als daß die Errichtung von Beratungszentren in einer Filiale das Angebot von Postbankdiensten an den Verbundschaltern[2)] anderer Postämter und -stellen

---

1) Die POSTBANK beabsichtigt, künftig in stärkerem Maße eigene Schalter in den Schalterhallen der Filialen einzusetzen, da die Schalter der DBP POSTDIENST bestimmte Funktionen nicht mehr in hinreichendem Ausmaß erfüllen können. Nicht zuletzt soll dieses Vorhaben dazu dienen, die Eigenständigkeit des Marktauftritts herauszustellen und die Möglichkeiten einer eigenen Vertriebssteuerung zu verbessern. Die Einführung blauer Schalter ist mit vielfältigen Aspekten verbunden, auf die an dieser Stelle nicht eingegangen werden kann, beispielsweise den Einfluß auf die Bemessung der Schalterabgeltung an den POSTDIENST. Die damit im Zusammenhang stehenden Problemkreise bedürfen einer isolierten Untersuchung. Vgl. zu einigen konzeptionellen Überlegungen: Postbank, Geschäftsbericht 1992, S. 37 f.

2) Als Verbundschalter gelten hier die von der DBP POSTDIENST betriebenen Schalter, an denen sowohl Post- als auch Postbankdienste offeriert werden.

nicht beeinträchtigt, so daß die flächendeckende Versorgung der Bevölkerung gewährleistet bleibt.

a) Die Errichtung postbankeigener Beratungskapazitäten in Randzonen, Kleinstädten und Gemeinden

aa) Beschreibung der Modellfiliale

Für die erfolgswirtschaftliche Beurteilung der Vorteilhaftigkeit einer Errichtung postbankeigener Beratungskapazitäten sei im folgenden von einer Modellfiliale ausgegangen. Es handelt sich dabei um ein in einer Kleinstadt gelegenes Postamt, dessen Marktgebiet sich auch auf die in benachbarten Arealen liegenden Poststellen erstreckt. Überschneidungen zu den Marktgebieten anderer Postämter existieren annahmegemäß nicht, so daß die typischerweise bei diesem Postamt Bankdienstleistungen nachfragende Kundschaft eindeutig identifiziert werden kann. Die POSTBANK verfügt in der Modellfiliale nicht über eigene »blaue Schalter«.

bb) Darstellung einer modifizierten Filialrechnung für die Modellfiliale

Als Grundlage für die erfolgswirtschaftliche Beurteilung eines möglichen Beratungszentrums in der Modellfiliale sei von einer Filialkalkulation auf Teilkostenbasis ausgegangen. Diese Kalkulation wird dabei jedoch nicht auf das Postamt als Ganzes bezogen, sondern lediglich auf die postbankeigenen Beratungskapazitäten, da nur sie dem Dispositionsbereich der POSTBANK unterliegen. Die Verwendung einer auf Teilkosten basierenden Filialrechnung für Steuerungszwecke im Bereich der Zweigstellenpolitik impliziert, daß Kapazitätskosten außerhalb des Filialbereichs für das zugrunde liegende Problem vom Grundsatz her als nicht entscheidungsrelevant angesehen werden. Dieses bedarf einer näheren Begründung: Durch den öffentlichen Auftrag ist die POSTBANK zur Unterhaltung der für die Abwicklung von Bankgeschäften erforderlichen per-

sonellen und technisch-organisatorischen Kapazitäten außerhalb des Filialbereichs verpflichtet. Der Umfang dieser Kapazitäten muß mindestens dem durch den Absatz von Bankdienstleistungen über das Schalternetz der DBP POSTDIENST hervorgerufenen Kapazitätsbedarf entsprechen. Er beruht somit auf Vorgaben des externen Leistungsbereichs. Ein solcher Kapazitätsbedarf ist demzufolge grundsätzlich derivativer Natur.[1] Da viele Transaktionen aus verschiedenen Gründen eine taggleiche Bearbeitung erfordern, sollte sich die Dimensionierung der personellen und technisch-organisatorischen Kapazitäten in den Niederlassungen der POSTBANK an der Spitzenbelastung orientieren. Sofern es infolge der mit diesem Vorgehen verbundenen partiellen Überdimensionierung möglich wird, den durch die Errichtung eines POSTBANK-Beratungszentrums in der Modellfiliale bewirkten zusätzlichen Leistungsabsatz[2] mit Hilfe der in den Niederlassungen der POSTBANK vorhandenen Kapazitäten abzuwickeln - davon ist zumindest in bezug auf die einzelne(!) Filiale auszugehen -,[3] rechtfertigt dieses den Ansatz von Teilkosten für Steuerungszwecke im Filialbereich.[4]

Der Zweck einer Filialkalkulation liegt darin, den Beitrag einer Filiale zum Gesamterfolg der Bank zu ermitteln. Daher beruht sie zwangsläufig auf Ist-Daten. Um als Basis für die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit einer Erweiterung des Vertriebsnetzes - in Form der Errichtung eines Beratungszentrums in der Modellfiliale - dienen zu können, müßte eine Filialrechnung dagegen als Prognoserechnung ausgestaltet sein.[5] Zudem müßte sie von ihrer Konzeption her auf die spezifische Situation der

---

1) Vgl. Deppe, H.-D., a.a.O., S. 193.

2) Genau genommen müßte dem Leistungsabsatz nach Errichtung postbankeigener Beratungskapazitäten derjenige Leistungsabsatz gegenübergestellt werden, der sich künftig bei einem Verzicht auf die Schaffung dieser Kapazitäten ergeben würde.

3) Angesichts der Vielzahl der Postfilialen ist nämlich nicht zu erwarten, daß die Errichtung eines Beratungszentrums in dem jeweils betrachteten einzelnen Postamt mit Auswirkungen auf den Kapazitätsbedarf in den Niederlassungen und Zentralabteilungen verbunden ist.

4) Sollte der durch die Gesamtheit neu zu errichtender Beratungszentren bewirkte zusätzliche Leistungsabsatz zu sprungfixen Kosten in den Niederlassungen führen, so ist es zweckmäßig, diese Kosten im Rahmen der (modifizierten) Filialrechnung in Form von Soll-Deckungsbeiträgen ex-ante zu berücksichtigen.

5) Vgl. zur Verbindung von Kosten- und Investitionsrechnung in Form einer investitionstheoretischen Kostenrechnung ganz allgemein: Küpper, H.-U., Investitionstheoretische Fundierung der Kostenrechnung, in: ZfbF, 37. Jg., 1985, S. 26 ff.

POSTBANK hinsichtlich des Vertriebs von Bankdienstleistungen zugeschnitten sein. Somit sind filialbezogene Prognosen über den künftigen Leistungsabsatz sowohl für den Fall der Errichtung postbankeigener Beratungskapazitäten als auch für den Fall eines Verzichts auf diese Maßnahme erforderlich. Erst aus der Differenz der für diese beiden Fälle ermittelten Daten lassen sich schließlich konkrete Anhaltspunkte über die Zweckmäßigkeit der Errichtung eines Beratungszentrums in der Modellfiliale gewinnen. Eine auf die POSTBANK-Beratungszentren ausgerichtete und als Prognoserechnung konzipierte Filialrechnung, die von der »kurzfristigen Erfolgsrechnung« vollständig isoliert ist,[1] könnte folgendermaßen aussehen:

Abbildung 21: Filialrechnung für die Modellfiliale

Erfolgskomponenten	mit postbankeigenen Beratungskapazitäten	ohne postbankeigene Beratungskapazitäten	Differenz
Werterlöse			
- Wertkosten			
+ Erlöse aus Gebühren und Provisionen			
- variable Betriebskosten			
- Personalkosten der POSTBANK-Beratung		-----	
- Sachkosten der POSTBANK-Beratung		-----	
= Deckungsbeitrag des POSTBANK-Beratungszentrums			

1) Eine spätere Integration der Filialrechnung in ein System kalkulatorischer Erfolgsrechnungen mit den drei Rechnungsebenen - Leistungsarten-, Kunden- und Filialkalkulation - ist durchaus denkbar. Allerdings dürfte eine solche Filialkalkulation für Zwecke der Vertriebssteuerung im großen und ganzen wenig aussagekräftig sein. Das liegt im wesentlichen daran, daß eine Zurechnung der einzelnen Geschäfte zu den Verbundschaltern und den postbankeigenen Kapazitäten in denjenigen Filialen, in denen diese Absatzwege nebeneinander zum Einsatz gelangen, kaum möglich ist.

Für die Konzipierung eines Deckungsbeitrags, der als Grundlage für die erfolgsrechnerische Bewertung von Bankzweigstellen herangezogen werden kann, ist auf die Reagibilität von Kosten und Erlösen hinsichtlich der Errichtung einer zusätzlichen bzw. der Schließung einer Zweigstelle abzustellen.[1] Dies gilt analog im Falle der Konzipierung eines Deckungsbeitrages für ein zu errichtendes POSTBANK-Beratungszentrum. Ein solcher Deckungsbeitrag muß uns somit in die Lage versetzen, auf folgende Fragestellung eine Antwort zu finden: Wie wirkt sich die Errichtung eines Beratungszentrums in der Modellfiliale auf den Gewinn der POSTBANK aus? Damit wird deutlich, daß es sich bei der hier zugrunde liegenden Fragestellung um ein typisches Anwendungsgebiet der Marginalanalyse handelt.[2]

Bevor nun auf die formale Ermittlung des Deckungsbeitrags eines möglichen POSTBANK-Beratungszentrums in der Modellfiliale näher eingegangen wird, erscheint es sinnvoll, die in dem Schema der Abbildung 21 enthaltenen Erfolgskomponenten näher zu erläutern. Dabei stellt sich im Falle der POSTBANK die Ermittlung der der Filiale bzw. dem Beratungszentrum zurechenbaren (fiktiven) Werterlöse als besonders diffizil heraus, so daß auf die damit verbundenen Problemkreise separat einzugehen ist.

Die Wertkosten entstehen aus der Verzinsung der Passivgeschäfte der POSTBANK. Sie ergeben sich als Summe der mit den jeweiligen Zinssätzen multiplizierten Einlagenvolumina der verschiedenen Bestandshalteleistungen im Passivgeschäft. Sofern Prognosen über den leistungsartenspezifischen Absatz der Postfiliale für die Fälle mit und ohne postbankeigene Beratungskapazitäten vorliegen, ergeben sich bei der Ermittlung der Wertkosten keine schwerwiegenden Probleme. Für die Verzinsung sind die Zinssätze eines bestimmten Stichtags zugrunde zu legen.

---

1) Vgl. Platz, S., Erfolgsrechnerische Bewertung von Bankzweigstellen, 1. Aufl., Göttingen 1978, S. 90 ff.

2) Vgl. zur Verwendung der Marginalanalyse für Planungszwecke z.B.: Mülhaupt, L., Die Marginalanalyse als Instrument der Geschäftspolitik, in: Mülhaupt, L./ Schierenbeck, H./Wielens, H., (Hrsg.), Controlling in Banken und Sparkassen, Frankfurt am Main 1981, S. 113 ff.

Bei den Erlösen aus Gebühren und den Provisionen handelt es sich um der Filiale zurechenbare Betriebserträge aus dem Absatz von Strömungsleistungen. Bei der Erstellung dieser Dienstleistungen fallen in den Niederlassungen der POSTBANK und in den Postfilialen in geringem Umfang variable Kosten an. Für die Bestimmung dieser Kosten ist der von der Kostenrechnung für jede Strömungsleistung ermittelte variable Kostensatz auf den stückbezogenen Absatz der einzelnen Leistungsarten anzuwenden. Die der Filiale zurechenbaren variablen Betriebskosten ergeben sich dann aus der Summe der für die einzelnen Strömungsleistungen verrechneten variablen Kosten. Im Falle der Verwendung eines Systems der Deckungsbeitragsrechnung mit relativen Einzelkosten treten an die Stelle der variablen Betriebskosten die Standardeinzelkosten der von der Filiale abgesetzten Strömungsleistungen.

Die Personal- und Sachkosten (einschl. zusätzlicher Kosten für Werbemaßnahmen) eines möglichen POSTBANK-Beratungszentrums in der Modellfiliale stellen beschäftigungsfixe Kosten dar. Ihre Erfassung ist ohne besondere Schwierigkeiten möglich.

cc) Die Ermittlung der (fiktiven) Werterlöse der Modellfiliale mit Hilfe traditioneller Kalkulationsverfahren

Für die Ermittlung der der Modellfiliale zurechenbaren Werterlöse wird ein Verrechnungszinssatz benötigt, der auf eine ebenfalls erst zu bestimmende Kapitalbezugsbasis anzuwenden ist. Die Problematik der Bestimmung eines geeigneten bankbetrieblichen Verrechnungspreises tritt bei filialisierten Kreditinstituten stets dann in Erscheinung, wenn sich die einer Filiale zurechenbaren Aktiva und Passiva volumenmäßig unterscheiden. Dieses ist bei sämtlichen Postfilialen der Fall, denn ein den Filialen zurechenbares Aktivgeschäft existiert nicht, da die POSTBANK bislang keine (Raten-)Kredite gewährt. Grundsätzlich kämen zwar die in Anspruch genommenen Überziehungsfazilitäten auf Girokonten für eine Zurechnung in Betracht; da aber weder die Einräumung noch die Ausschöpfung von Dispositionskrediten in den Zuständigkeitsbereich der

Postfilialen fallen und es sich darüber hinaus bei den Überziehungsfazilitäten nicht um eine eigenständige Leistungsart handelt, erscheint es für Zwecke der Vertriebssteuerung mithin als wenig zweckmäßig, diese Aktiva den einzelnen Postämtern und -stellen zuzurechnen. Dagegen könnten die Bar- und die Mindestreserve bei den Passivpositionen der Filialen dergestalt berücksichtigt werden, daß von den Einlagenvolumina ein Betrag im Umfang der zinslos zu haltenden Aktiva abgezogen wird.[1] Dieses Vorgehen ist in bezug auf die Ermittlung des Verrechnungssaldos zweckmäßig, da die Mindestreserve in der Bundesrepublik Deutschland als »Passivreserve« ausgestaltet ist, d.h. bestimmte Passivpositionen als Bemessungsgrundlage für die Berechnung des Mindestreserve-Solls dienen und die Mindestreservesätze darüber hinaus nach Einlageformen gestaffelt sind. Zudem kann davon ausgegangen werden, daß die Bank die für Barabhebungen erforderliche Barreserve nach den verschiedenen Passivpositionen differenziert bemißt, so daß letztlich ein für jede Leistungsart einheitlicher Satz der unverzinslich zu haltenden Aktiva bestimmt werden kann. Damit ist der zu bewertende Verrechnungssaldo der Modellfiliale festgelegt. Er ergibt sich - unter Berücksichtigung von Korrekturen um die unverzinslich zu haltenden Aktiva - aus den über die verschiedenen Einlagenkategorien aufaddierten Differenzen der für die Fälle mit und ohne POSTBANK-Beratungszentrum pro Einlagenkategorie prognostizierten Volumina.

Dieser Verrechnungssaldo repräsentiert ganz allgemein die fiktive Ablieferung[2] der bei den Filialen unterhaltenen und für Ausleihungen zur Verfügung stehenden Einlagen an die Zentrale. Die Problematik der Bestimmung des Zinssatzes, mit dem dieser Verrechnungssaldo zu bewerten ist, nimmt in der bankwissenschaftlichen Literatur einen breiten Raum ein.[3] Berücksichtigt man, daß ein auf die Gesamtheit der Aktiva oder einzelne Kategorien von Aktivpositionen bezogener Zinssatz letztlich die Obergrenze und ein auf die Gesamtheit der Passiva oder einzelne Kate-

---

1) Vgl. dazu z.B. das ähnliche Vorgehen bei: Platz, S., a.a.O., S. 162 ff.
2) Vgl. Winkler, K., Filialsteuerung im Kreditgewerbe, Diss., Freiburg/Br. o.J., S. 22.
3) Vgl. zu einer Systematisierung der Vielzahl vorgeschlagener Konzepte: Banken, R., Die Marktzinsmethode als Instrument der pretialen Lenkung in Kreditinstituten, Frankfurt am Main 1987, S. 34.

gorien von Passivpositionen[1] bezogener Zins die Untergrenze für den gesuchten Zinssatz bilden, so stellt sich die Bestimmung des »richtigen« Verrechnungszinses als ein Problem der Aufteilung der im Rahmen einer Zinsspannenrechnung ermittelten Gesamt- oder Teilzinsspanne auf die Aktiva und Passiva dar. Dabei wird mit dem Hinweis auf eine grundsätzlich gegebene »Gleichwertigkeit« des Aktiv- und Passivgeschäfts[2] oftmals eine hälftige Aufteilung der zugrunde liegenden Zinsspanne vorgeschlagen.[3]

Für die POSTBANK ist zu konstatieren, daß von einer Gleichwertigkeit des Aktiv- und Passivgeschäfts nicht gesprochen werden kann, so daß eine theoretische Rechtfertigung für eine Margenhalbierung nicht gegeben ist. Da sich das Aktivgeschäft der POSTBANK abgesehen von den zu marktüblichen Zinssätzen gewährten Ausleihungen an die anderen Postunternehmen und die in Anspruch genommenen Überziehungslinien auf Postgirokonten als ein reines Anlagegeschäft darstellt und sich mithin lediglich als zwangsläufige Folge des Passivgeschäfts ergibt, ist nicht einzusehen, warum ihm überhaupt ein Teil der Zinsmarge zugerechnet werden sollte. Dieses gilt in ähnlicher Weise auch für andere Spezialbanken, deren »eigentliches Betätigungsfeld« nur eine Seite der Bilanz betrifft. Sofern der »eigentliche Betätigungsbereich« einer Bank im Sinne der Durchführung von Kundengeschäften ausschließlich eine Bilanzseite betrifft, erscheint es sinnvoll, einen wie auch immer ermittelten Zinssatz der anderen Bilanzseite (Aktiv- bzw. Passivzinssatz) als Verrechnungszinssatz heranzuziehen. Dieses kann ein marginaler oder ein durchschnittlicher Zinssatz sein.[4] Ein solches Vorgehen erscheint im

---

1) Die Gegenüberstellung einzelner Kategorien von Aktiva und Passiva ist bei einer Bestimmung von Verrechnungszinsen anhand der Schichtenbilanz-Methode erforderlich. Vgl. zu diesem Konzept sowie den verschiedenen Bilanzschichtungskriterien: Lindenmann, H.-H., Grundlagen der Kosten- und Erlösrechnung im Bankbetrieb, Bern 1975, S. 70 ff.

2) Vgl. Krewerth, B., Die Kostenrechnung als Steuerungsinstrument im Bankbetrieb, Frankfurt am Main 1981, S. 245 f.

3) Vgl. stellvertretend für viele: ebd., S. 245; Römhild, H.-G., Interne Zinsverrechnung in Kreditinstituten, in: Krumnow, J./Metz, M., (Hrsg.), Rechnungswesen im Dienste der Bankpolitik, Dr. Klaus Mertin zum 65. Geburtstag, Stuttgart 1987, S. 217.

4) Im Hinblick auf die Anforderungen an eine entscheidungsorientierte Margenkalkulation sollte dabei ein marginaler Zinssatz stets bevorzugt werden, da nur er grenznutzenorientierte Informationen in bezug auf das einzelne Kundengeschäft bereitstellen kann.

übrigen nicht nur aus Gründen der Logik zweckmäßig; es empfiehlt sich auch unter Steuerungsgesichtspunkten, denn diejenige Bilanzseite, auf der sich die Bank »eigentlich« betätigt, stellt im allgemeinen auch den Engpaßbereich für eine geschäftliche Expansion dar. Mit der vollständigen Zurechnung der (Teil-)Zinsspanne zu den Geschäften dieser Bilanzseite wird folglich gleichzeitig ein Beitrag zur Lockerung der Engpaßsituation geleistet.

Im Hinblick auf die Ermittlung der den Postfilialen für die Fälle mit und ohne Beratungszentrum zuzurechnenden Werterlöse ergibt sich aus diesen Überlegungen die Konsequenz, den Verrechnungssaldo mit einem Aktivzinssatz zu bewerten. Dabei dürfte es zumindest für den hier verfolgten spezifischen Rechnungszweck vertretbar sein, die gesamte Aktivseite der Bilanz der POSTBANK als Pool zu begreifen, so daß letztlich ein einheitlicher Aktivzinssatz Anwendung findet. Dieses könnte ein unter Beachtung der durch die Anlagevorschriften z.T. vorgegebenen Strukturierung der Aktivseite stichtagsbezogener Durchschnittszinssatz sein. Einem solchen Vorgehen liegt implizit die Annahme einer von den Geschäften der Passivseite weitgehend unabhängigen Struktur der Aktivseite zugrunde. Diese Annahme ist insofern problematisch, als daß die Struktur der Aktivseite in bezug auf die Fristigkeit zumindest partiell durch die Struktur der Passivseite determiniert wird; dieses soll ja gerade durch die Liquiditätsgrundsätze des BAK und für die POSTBANK durch die an diese Grundsätze angelehnten Anlagevorschriften sichergestellt werden. Daher birgt die Betrachtung der Aktivseite als Pool hier die Gefahr in sich, daß die Möglichkeiten einer Fristentransformation bei veränderter Struktur der Passivseite ggf. überschätzt werden.[1)]

Die Betrachtung einer Bilanzseite als Pool wird im allgemeinen mit dem Hinweis auf die damit verbundene Unmöglichkeit einer kontrollierten Einzelgeschäftskalkulation, für die grenznutzenorientierte Informationen erforderlich sind, abgelehnt.[2)] Dieser Kritikpunkt ist zwar besonders schwerwiegend, greift jedoch im Falle der POSTBANK nicht, denn zum einen ist sie auf der Passivseite lediglich im standardisierten Geschäft

1) Um diese Gefahr auszuschalten, könnte alternativ eine Bilanzschichtung auf der Grundlage des Liquiditätskriteriums vorgenommen werden.
2) Vgl. Schierenbeck, H., a.a.O., S. 77.

tätig, und zum anderen ist die Aktivseite ihrer Bilanz abgesehen von den Dispositionskrediten und den Ausleihungen an die anderen Postunternehmen als Portfolio unter Berücksichtigung von Nebenbedingungen in ihrer Gesamtheit zu optimieren, solange sich die POSTBANK im Individualkreditgeschäft nicht betätigt. Eine Kalkulationsgrundlage für einzelne Geschäfte - z.B. als Preisuntergrenze für Kreditverhandlungen - wird hier insofern gegenwärtig nicht benötigt.[1)]

dd) Zur Verwendung der Marktzinsmethode für die Ermittlung des filialbezogenen Werterfolgs bei der POSTBANK

Seit einiger Zeit favorisiert die bankwissenschaftliche Literatur ein anderes Verfahren zur Lösung der Verrechnungszinsproblematik, nämlich die sog. Marktzinsmethode.[2)] Bei diesem Verfahren wird auf eine Verknüpfung von Aktiv- und Passivpositionen verzichtet; statt dessen erfolgt die Bewertung der einzelnen Geschäfte anhand von Bewertungsmaßstäben der gleichen Bilanzseite. Damit handelt es sich um ein Kalkulationskonzept, mit dessen Hilfe sich grundsätzlich auch der Erfolgsbeitrag des einzelnen Geschäfts bestimmen läßt. So wird beispielsweise der einem Passivgeschäft zurechenbare Erfolg durch Gegenüberstellung mit einem alternativen Passivgeschäft ermittelt. Als Bewertungsmaßstab wird die Verzinsung eines fristenidentischen Geld- bzw. Kapitalmarktgeschäfts herangezogen. Dieses auf dem Opportunitätsprinzip basierende Verfahren führt im Ergebnis dazu, daß der aus der Fristentransformation resultierende Erfolgsbeitrag - der sog. Strukturbeitrag - isoliert ausgewiesen wird. Ein wesentlicher Vorzug der Marktzinsmethode liegt darin, daß sie eine Offenlegung der Ergebnisbeiträge einzelner Erfolgsquellen er-

---

1) Allerdings ist zu berücksichtigen, daß eine Einzelgeschäftskalkulation letztlich die Grundlage für aggregierte Erfolgsrechnungen, z.B. auf Kunden- und Produktebene, bildet.

2) Vgl. z.B. Banken, R., a.a.O., S. 55 ff; Schierenbeck, H., a.a.O., S.78 ff; Flechsig, R./Flesch, H.-R., Die Wertsteuerung - Ein Ansatz des operativen Controlling im Wertbereich, in: Die Bank, o.Jg., 1982, S.454 ff; Süchting, J., Bankmanagement, a.a.O., S. 124; Schierenbeck, H./Marusev, A.-W., Margenkalkulation von Bankprodukten im Marktzinsmodell, in: ZfB, 60. Jg., 1990, S. 789 ff.

möglicht, ohne daß eine problematische und oftmals willkürliche Aufteilung von Teilzinsspannen auf Aktiva und Passiva vorgenommen werden muß.[1)]

Die Verwendung der Marktzinsmethode ist bei der derzeitigen Geschäftsstruktur der POSTBANK für das spezifische Problem der Ermittlung eines den Postfilialen für Zwecke der Vertriebssteuerung zuzurechnenden Werterfolgs gegenüber einer Bewertung der Passivpositionen anhand eines durchschnittlichen Aktivzinssatzes nicht unbedingt mit Vorteilen verbunden. So kommt z.B. der grundsätzlich bedeutende Vorteil der Marktzinsmethode, Aktiv- und Passivgeschäfte separat voneinander kalkulieren zu können, im Falle der POSTBANK nicht zum Zuge, da sich das Problem der Margenaufteilung hier aufgrund des besonderen Charakters des Aktivgeschäfts überhaupt nicht stellt. Außerdem ist die Marktzinsmethode nicht in der Lage, die hier angestrebte vollständige Zurechnung von Zinsspannen zu den einzelnen Geschäften der Passivseite zu gewährleisten.

Es stellt sich auch die Frage, ob es wirklich zwingend ist, den Fristentransformationsbeitrag zu isolieren und ihn der Zentrale zuzurechnen. Nach Ansicht des Verfassers schließt die Tatsache, daß Bilanzstrukturentscheidungen von der Zentrale getroffen werden, eine Zurechnung dieser Erfolgsquelle zu den Filialen (bzw. den einzelnen Passivgeschäften) keineswegs zwangsläufig aus. Vielmehr kann dieses gerade unter Steuerungsgesichtspunkten zweckmäßig sein, sofern gewährleistet ist, daß einer überzogenen Fristentransformation Grenzen gesetzt sind. Dies gilt um so mehr, wenn die Aufteilung des Fristentransformationsbeitrags auf die Aktiva und Passiva wie im Fall der POSTBANK nicht willkürlich erfolgt, sondern Gründe dafür gegeben sind, den gesamten Beitrag den Geschäften einer Bilanzseite zuzurechnen.[2)]

---

1) Die Vorzüge der Marktzinsmethode haben bereits zu einer außerordentlich hohen Akzeptanz dieses Verfahrens in der bankbetrieblichen Praxis geführt; vgl. Kodlin, A., Praxis akzeptiert Marktzinsmethode, in: Die Bank, o. Jg., 1992, S. 212 ff.

2) SLEVOGT ist der Ansicht, daß eine Beteiligung der Zentrale an der Zinsspanne im Sinne einer »hausinternen Marge« prinzipiell eine zu niedrige Bewertung der Kundeneinlagen zur Folge hätte; vgl. Slevogt, H., Wider die falschen Opportunitätszinsen, in: ZfgK, 41. Jg., 1988, S. 105.

Letztlich sprechen im Falle der POSTBANK auch logische Gründe gegen eine Isolierung des Fristentransformationsbeitrags als eigenständige Erfolgsquelle. Die Isolierung dieses Beitrags wird nämlich in der bankwissenschaftlichen Literatur vor allem dadurch begründet, daß Banken diesen Erfolg auch ohne das Betreiben eines Kundengeschäftes erwirtschaften können, d.h. allein durch Fristentransformation am Geld- oder Kapitalmarkt. Deshalb dürfe dieser Beitrag erfolgsrechnerisch nicht den Kundengeschäften zugeschrieben werden, sondern nur der Zentraldisposition, d.h. dem Vorstand.[1] Die POSTBANK verfügt aber nicht über die Option, auf die Durchführung von Kundengeschäften im Passivgeschäft zu verzichten, denn sie hat einen konkreten öffentlichen Leistungsauftrag für das Einlagengeschäft. Insofern sind ihre Möglichkeiten einer Fristentransformation - gerade angesichts des fehlenden Kundengeschäftes auf der Aktivseite - unmittelbar auf das Betreiben des Passivgeschäftes zurückzuführen. Somit würden die Kundeneinlagen bei der POSTBANK im Falle der Isolierung eines Strukturbeitrags im großen und ganzen erfolgsrechnerisch zu niedrig bewertet.

Darüber hinaus wären im Falle einer Verwendung der Marktzinsmethode relativ willkürliche Annahmen über die (materiellen) Überlassungsfristen der variabel verzinslichen Passiva, die als Grundlage für die Ermittlung von Zinssätzen fristenidentischer Finanzmarktkontrakte dienen, erforderlich.[2] Ohnehin ist die Bestimmung strukturkongruenter Finanzmarktopportunitäten in vielen Fällen äußerst problematisch.[3] Als Beispiel für eine Leistungsart der POSTBANK, auf die dieses zutrifft, kann das »Sparbuch 3000 plus« angeführt werden. Dieses Problem stellt sich aber auch bei den Spareinlagen mit dreimonatiger Kündigungsfrist: Sofern nämlich der exakten Isolierung des Strukturbeitrags, den DJEBBAR zu Recht als eine »diffuse Restgröße« bezeichnet,[4] aus Steuerungsgründen eine hohe Bedeutung beigemessen wird, müßte hier bei der Bestimmung eines äquivalenten Finanzmarktgeschäfts konsequenterweise auf die formaljuristische Überlassungsdauer abgestellt werden. Das liegt daran,

---

1) Vgl. dazu insbes. Schierenbeck, H., a.a.O., S. 81 ff.
2) Vgl. Süchting, J., Bankmanagement, a.a.O., S. 125.
3) Vgl. Schierenbeck, H., a.a.O., S. 140.
4) Vgl. Djebbar, J.-F., Zur Kritik an der Marktzinsmethode, in: ÖBA, 38. Jg., 1990, S. 924.

daß eine Anlage dieser Mittel über eine Laufzeit, die der i.d.R. wesentlich längeren materiellen Überlassungsdauer »normaler« Spareinlagen entspricht, bereits mit einer Fristentransformation verbunden ist, deren Erfolg es ja im Rahmen der Marktzinsmethode gerade zu isolieren gilt. Insofern hätte jedoch das Heranziehen eines zu Spareinlagen mit dreimonatiger Kündigungsfrist äquivalenten Finanzmarktgeschäfts eine erhebliche Unterschätzung des Fristentransformationspotentials der Kundeneinlagen[1] zur Folge, so daß von einer echten Äquivalenz nicht mehr gesprochen werden kann.

Desweiteren kann die Verwendung der Marktzinsmethode vielfältige Korrekturen erfordern, beispielsweise im Falle eines unvollkommenen Kapitalmarktes. Übersteigt nämlich in bezug auf eine bestimmte Frist der Refinanzierungs- den Anlagesatz der als Opportunitäten herangezogenen Finanzmarktkontrakte, so würde ein Verzicht auf Korrekturen dazu führen, daß auch ohne Vornahme einer Fristentransformation faktisch ein Teil der Zinsspanne weder dem Aktiv- noch dem Passivgeschäft zugerechnet würde. Dieses wäre mithin in keinem Falle steuerungsadäquat (vgl. Abb. 22).[2]

Abbildung 22: Marktzinsmethode und gespaltene Finanzmarktsätze

Aktiv-zins-satz (3-Monate)	>	3-Monatszins (Anlagezins) des als Opportunität herangezogenen Finanzmarkt-kontrakts	<	3-Monatszins (Refinanzierungszins) des als Opportunität herangezogenen Finanzmarkt-kontrakts	>	Passiv-zins-satz (3-Monate)

Die vorstehenden Überlegungen erlauben das Fazit, daß es für den hier zugrunde liegenden spezifischen Rechnungszweck vertretbar und

1) Auf dieses Transformationspotential wird z.B. bei Slevogt, H., Wider die falschen Opportunitätszinsen, a.a.O., S. 104, hingewiesen.
2) Vgl. zum Vorgehen in diesem Fall: Schierenbeck, H., a.a.O., S. 111 ff.

zweckmäßig ist, die auf die Modellfiliale (für die Fälle mit und ohne Beratungszentrum) entfallenden Passivpositionen für die Ermittlung eines Werterfolgs mit einem durchschnittlichen Aktivzinssatz zu bewerten. Dieser ergibt sich aus dem gewogenen arithmetischen Mittel der Zinssätze der einzelnen zinstragenden Aktiva. Bei diesen Aktiva handelt es sich vornehmlich um Forderungen an Kreditinstitute, Geld- und Kapitalmarkttitel, Schuldscheindarlehen sowie Ausleihungen an die anderen Unternehmen der Deutschen Bundespost.

Die Grenzen dieser Vorgehensweise liegen dort, wo eine Kalkulationsgrundlage für die Beurteilung von Einzelgeschäften erforderlich wird, also z.B. bei einem möglichen späteren Einstieg der POSTBANK in das Individualkreditgeschäft, der ihr bislang aus rechtlichen Gründen verwehrt ist. In diesem Falle wäre ein auf dem Opportunitätskostenprinzip basierendes Kalkulationsverfahren in höherem Maße anforderungsgerecht. Ein solches Verfahren sollte den Kundeneinlagen jedoch einen Wert beimessen, der sich unter Berücksichtigung einer mit den Strukturnormen des BAK im Einklang stehenden Fristentransformation aus der Verzinsung für den Fall einer Anlage der Mittel am Kapitalmarkt ableiten läßt.[1] Gerade für die POSTBANK gilt nämlich die Feststellung von SLEVOGT, daß es sich bei den Kundeneinlagen um die prinzipiell einzig knappe Größe im Geschäft einer Bank handelt.[2] Daher ist eine zu niedrige Bewertung der Kundeneinlagen hier in jedem Falle zu verwerfen.

ee) Die Vorteilhaftigkeitsbeurteilung eines möglichen POSTBANK-Beratungszentrums anhand des Deckungsbeitrags

Mit Hilfe der auf diese Weise errechneten (fiktiven) Werterlöse läßt sich der Deckungsbeitrag des in der Modellfiliale möglichen POSTBANK-Beratungszentrums nach dem Schema der Abbildung 21 prospektiv ermitteln. Dieser kann nun unmittelbar als Entscheidungskriterium für eine

1) Vgl. Slevogt, H., Wider die falschen Opportunitätszinsen, a.a.O., S.105 f.
2) Vgl. ders., Lenkpreisrechnung als Bankkalkulation für Planung und Marketing, in: ÖBA, 20. Jg., 1972, S. 94.

solche Investition in das Vertriebsnetz herangezogen werden. Da die Errichtung von Beratungskapazitäten in Postfilialen keinen erheblichen Kapitaleinsatz erfordert, wäre eine Rentabilitätsanalyse als Entscheidungsgrundlage hier wenig zweckmäßig.[1] Sofern Anhaltspunkte dafür vorliegen, daß die Deckungsbeiträge des POSTBANK-Beratungszentrums in der Modellfiliale in den künftigen Perioden unterschiedlich hoch sein werden und u.U. ein oder mehrere Vorzeichenwechsel zu erwarten sind, empfiehlt es sich jedoch, den Zeitfaktor in die Analyse mit einzubeziehen. Dies kann in der Form erfolgen, daß die Deckungsbeiträge der einzelnen Perioden als Einzahlungsüberschüsse interpretiert werden und die Entscheidung dann mit Hilfe der Kapitalwertmethode getroffen wird.[2] Hier soll jedoch von einer Konstanz der ermittelten Deckungsbeiträge im Zeitablauf ausgegangen werden. Als Entscheidungskriterium für die Errichtung postbankeigener Beratungskapazitäten in der Modellfiliale sei daher der voraussichtlich pro Periode erwirtschaftete Deckungsbeitrag eines Beratungszentrums empfohlen. Dieser läßt sich formal folgendermaßen bestimmen:

$$(1)\quad DB = vz \cdot \sum_{i=1}^{n} (\Delta X_i - r_i \cdot \Delta X_i) - \sum_{i=1}^{n} (\Delta X_i \cdot z_i)$$

$$+ \sum_{i=1}^{n} (\Delta y_i - kv_i \cdot \Delta y_i) - PK - SK$$

mit

DB : Deckungsbeitrag eines möglichen Beratungszentrums in der Modellfiliale;
vz : Verrechnungszinssatz (als p/100);
X_i : Leistungsabsatz der (passiven) Bestandshalteleistung i;
r_i : Satz der unverzinslich zu haltenden Aktiva (in p/100); er umfaßt die Bar- und die Mindestreserve und ist für die einzelnen Einlagenarten i unterschiedlich hoch;
z_i : Zinssatz der Einlagenart i (als p/100);
y_i : Erlöse aus dem Absatz der Strömungsleistung i;
kv_i : variabler Kostensatz pro Einheit der Strömungsleistung i;
PK : Personalkosten eines POSTBANK-Beratungszentrums;
SK : Sachkosten (einschl. zusätzlicher Kosten für Werbemaßnahmen) eines POSTBANK-Beratungszentrums.

---

1) Vgl. dazu Süchting, J. unter Mitarbeit von Wünsche, G., a.a.O., S. 33, im Zusammenhang mit der Beurteilung der Zweigstellengründung von Sparkassen.
2) Dieses Vorgehen findet sich bei Platz, S., a.a.O., S. 278 ff, in modifizierter Form für den Fall der Vorteilhaftigkeitsbeurteilung einer Schließung von Bankzweigstellen.

Unter der Prämisse hinreichend freier personeller und technisch-organisatorischer Einsatzfaktoren außerhalb der Schnittstelle Bank / Kunde ist die Errichtung postbankeigener Beratungskapazitäten in der Modellfiliale vorteilhaft, wenn folgende Bedingung erfüllt ist:

(2) $DB > 0$.

Mögliche Kritikpunkte gegen diesen für die Modellfiliale vorgeschlagenen Lösungsansatz zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit der Errichtung eines POSTBANK-Beratungszentrums könnten sich auf die Vernachlässigung von Risikokosten bei der Ermittlung des Deckungsbeitrags, z.B. für Kreditausfälle bei Dispositionskrediten und den mit einer Fristentransformation verbundenen Zinsänderungsrisiken, richten. Auch ist es denkbar, daß weitere Faktoren von Relevanz sind, die die obige Formel nicht enthält, z.B. ein aufgrund des größeren Kundenstammes steigender interner Ausgleichsfaktor.[1)]

Von größerer Bedeutung als diese Kritikpunkte ist jedoch, daß dieser Lösungsansatz nicht analog auf sämtliche Postämter angewendet werden kann, denn die für die Modellfiliale zugrunde gelegten Prämissen sind in der Realität bei vielen Ämtern nicht gegeben. Aus diesem Grunde bedarf es eines Verfahrensvorschlages zur Lösung des hier betrachteten Investitionsproblems für diejenigen Postämter, deren Gegebenheiten sich von jenen der Modellfiliale unterscheiden. In diesem Zusammenhang bleibt anzumerken, daß die hier vorgenommene Zweiteilung von Wirtschaftsräumen, in denen die Postämter gelegen sind, idealtypisch ist; insofern kann sie zwar die Notwendigkeit eines differenzierten Vorgehens bei der Lösung des Standortproblems aufzeigen, die Realität aber nicht vollständig widerspiegeln.

---

1) Das ist dann der Fall, wenn sich unbare Kontoverfügungen in zunehmendem Maße innerhalb des Postgironetzes kompensieren, so daß sich der Abfluß von Zentralbankgeld relativ zum Umfang der Kontoverfügungen verringert. Dieser Effekt wirkt sich mindernd auf den erforderlichen Umfang (niedrig verzinslicher) freier Liquiditätsreserven aus.

b) Die Errichtung postbankeigener Beratungskapazitäten in Ballungszentren und Großstädten

Großstädte und Ballungszentren[1] unterscheiden sich von allen übrigen Wirtschaftsräumen darin, daß der unmittelbare Einzugsbereich in geringerem Maße Aufschluß über das Absatzpotential einer Postfiliale gibt. Das liegt daran, daß sich viele in Ballungsgebieten ansässige Bürger regelmäßig (oft täglich) in der Nähe verschiedener Postfilialen auch außerhalb ihres Wohnbezirks aufhalten, sei es auf dem Weg von oder zur Arbeit, beim Einkaufsbummel oder bei Freizeitaktivitäten. Insofern ist auch davon auszugehen, daß für viele Kunden grundsätzlich mehrere Postfilialen für ein Beratungsgespräch im Zusammenhang mit der Abnahme von Dienstleistungen der POSTBANK in Betracht kommen, wenn entsprechende Beratungskapazitäten zur Verfügung stehen. Dabei wird die Bedeutung räumlicher Präferenzen für ein einmaliges (oder zumindest seltenes) Beratungsgespräch um so stärker abnehmen, je mehr der Kunde erwarten kann, künftig bei der Durchführung routinemäßiger Transaktionen im Zusammenhang mit der Inanspruchnahme von Postbankdiensten Wegekosten einzusparen. Sofern sich viele Kunden in Ballungsgebieten in bezug auf eine Postbankberatung als annähernd indifferent zwischen verschiedenen Standorten erweisen, überschneiden sich jedoch die Marktgebiete der einzelnen Postfilialen in einem so bedeutenden Ausmaß, daß eine auf die einzelne Filiale bezogene Entscheidungsrechnung für die Errichtung postbankeigener Beratungskapazitäten kaum noch zweckmäßig sein kann. Damit stellt sich das Standortproblem der POSTBANK innerhalb von Ballungsgebieten anders dar als in allen übrigen Wirtschaftsräumen.

Die hohe Bedeutung räumlicher Präferenzen der privaten Kundschaft bei der Wahl ihres Kreditinstitutes bzw. ihrer Zweigstelle ist mit der Konsequenz verbunden, daß die Bereitschaft, Bankdienstleistungen in einer bestimmten Zweigstelle nachzufragen, mit zunehmender Entfernung der Zweigstelle von dem Ort, von dem aus Kunden gewöhnlicherweise ihre Bankfiliale aufsuchen, abnimmt. Die von Kunden maximal akzeptierte Entfernung sei hier als Absatzreichweite (d) bezeichnet. Da Bequem-

1) Im folgenden soll aus Gründen der Vereinfachung stets von Ballungsgebieten gesprochen werden.

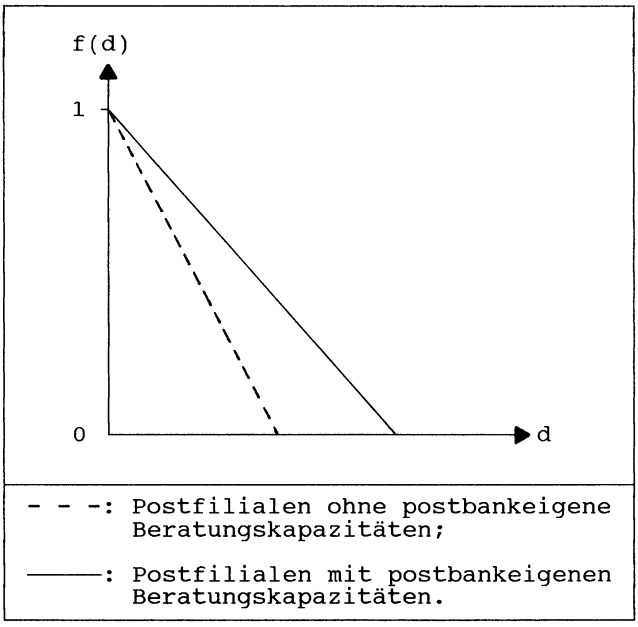
lichkeitsüberlegungen bei der Wahl der Bankverbindung unterschiedlich stark ausgeprägt sind, ist die jeweils akzeptierte Maximalentfernung kundenindividuell. Als Maßstab für die Entfernung soll hier eine zeitliche Einheit zugrunde gelegt werden. Von besonderer Bedeutung ist in jedem Fall, daß der maßgebliche Ausgangsort für die von Kunden akzeptierte Entfernung nicht mit dem Wohnsitz identisch sein muß; entscheidend ist statt dessen stets der Ort, von dem aus ein Kunde typischerweise eine Zweigstelle zur Erledigung von Bankangelegenheiten aufsucht.

Es kann nun davon ausgegangen werden, daß die Absatzreichweite von Postfilialen mit postbankeigenen Beratungskapazitäten in bezug auf den Absatz von Bankdienstleistungen größer ist als diejenige aller anderen Postfilialen. Der Grund dafür liegt vornehmlich darin, daß Kunden, die sich ohnehin regelmäßig in Sichtweite verschiedener Postfilialen befinden, in vielen Fällen bereit sein werden, zumindest für eine Beratung im Zusammenhang mit der Inanspruchnahme von Bankdienstleistungen eine andere als die sonst übliche Filiale aufzusuchen. So wird ein Kunde, der Post- und Postbankdienste bisher vorwiegend in einer in der Nähe seiner Wohnung gelegenen Postfiliale nachgefragt hat, u.U. gewillt sein, für ein in Verbindung mit der Leistungsabnahme erforderliches Beratungsgespräch die Dienste einer in der Nähe seines Arbeitsplatzes gelegenen Filiale zu beanspruchen. Insofern drückt sich die größere Absatzreichweite der mit einem POSTBANK-Beratungszentrum ausgestatteten Filialen vor allem in der Bereitschaft aus, den als Ausgangspunkt für das Aufsuchen einer Postfiliale dienenden Ort zumindest in seltenen Fällen zu wechseln. Darüber hinaus kann eine annähernde Indifferenz von Kunden zwischen verschiedenen Filialstandorten auch darin begründet sein, daß die Entfernung zu diesen Postfilialen ungefähr gleich ist.

Es ist nun naheliegend, daß die in bezug auf den Vertrieb von Bankdienstleistungen größere Absatzreichweite der mit einem POSTBANK-Beratungszentrum ausgestatteten Postfilialen in verschiedenen Wirtschaftsräumen nicht gleichermaßen ausgeprägt ist. Die hier für Ballungsgebiete postulierte regelmäßige örtliche Nähe vieler Kunden zu verschiedenen Postfilialen erlaubt mithin die Schlußfolgerung, daß sich dieser Effekt in Ballungsgebieten in stärkerem Maße niederschlägt als in allen

sonstigen Wirtschaftsräumen.[1] Abbildung 23 verdeutlicht die unterschiedliche Absatzreichweite von Postfilialen mit bzw. ohne POSTBANK-Beratungszentren in Ballungsgebieten graphisch. Dabei seien aus Vereinfachungsgründen lineare Verläufe der Entfernungsfunktionen unterstellt. Der Anteil der Kunden, die eine bestimmte Entfernung zur betreffenden Filiale akzeptieren, wird durch den Wert der Entfernungsfunktion [f(d)] repräsentiert.

Abbildung 23: Die Absatzreichweite von Postfilialen in bezug auf die Durchführung von Bankgeschäften innerhalb von Ballungsgebieten



1) Dies gilt um so mehr, wenn die vorwiegend in ländlichen Regionen anzutreffenden Kleinstfilialen - sog. Poststellen I und II - für Zwecke einer filialbezogenen Vertriebssteuerung nicht als eigenständige Einheiten betrachtet werden, sondern als Bestandteil der nächstgelegenen größeren Betriebsform, also einem Postamt. Das Marktgebiet eines Postamtes wird sich nämlich nicht zuletzt aufgrund der i.d.R. eingeschränkten Öffnungszeiten benachbarter Poststellen auch auf den unmittelbaren Einzugsbereich dieser (kleineren) Betriebsformen erstrecken.

Es zeigt sich also, daß das im vorigen Abschnitt vorgeschlagene Entscheidungskriterium für die Errichtung postbankeigener Beratungskapazitäten infolge des in Ballungsgebieten häufig zu beobachtenden »Ineinanderfließens« der Marktgebiete von Postfilialen hier nicht filialbezogen eingesetzt werden kann. Das liegt wesentlich daran, daß bei einer filialbezogenen Ermittlung des Absatzpotentials in Ballungsgebieten ein Marktgebiet zugrunde gelegt werden müßte, das auch den unmittelbaren Einzugsbereich benachbarter Postfilialen umfaßt.[1] Insofern scheitert die Verwendung formalisierter Entscheidungsverfahren auf der Ebene der einzelnen Filialen letztlich bereits daran, daß sich die vielfältigen Verflechtungen zwischen den Marktgebieten der Postfilialen in Ballungsgebieten prospektiv kaum quantifizieren lassen.[2] Neben der Überschneidung von Marktgebieten tritt in Ballungsgebieten aber noch ein weiteres Problem in Erscheinung, das einem filialbezogenen Entscheidungskalkül für die Errichtung postbankeigener Beratungskapazitäten entgegensteht. Aufgrund der Vielzahl der in Ballungsgebieten gelegenen Postfilialen ist

---

1) Das aus dem Infrastrukturauftrag ableitbare Flächendeckungsgebot wurde in der Vergangenheit durch Organisationsrichtlinien dahingehend konkretisiert, daß eine wohnortnahe Versorgung der Bevölkerung mit postalischen Dienstleistungen sichergestellt werden soll. So sah § 11 Abs. 4 OrgR vor, daß jeder Haushalt im Einzugsbereich einer Amtsstelle (bzw. im Zustellbereich eines mobilen Zustellers mit Annahmebefugnis) liegen muß. Die Definition von Einzugsbereichen erfolgte durch einen gedanklichen Radius von 2 km um jede Amtsstelle (§ 13 Abs. 2 OrgR). Die Organisationsrichtlinien haben jedoch mit der Postreform des Jahres 1989 ihre rechtliche Gültigkeit verloren. Vgl. zu den rechtlichen Grundlagen des Flächendekkungsgebotes z.B.: Ferdinand, C., Ökonomische und regulatorische Aspekte der gemeinsamen Schalternutzung: Das Flächendeckungsgebot, Wissenschaftliches Institut für Kommunikationsdienste, Diskussionsbeitrag Nr. 86, Bad Honnef 1992, S. 2 ff. Die Gestaltung des Filialnetzes erfolgte damit zumindest in bezug auf die räumliche Anordnung der Postfilialen in vielen Fällen unabhängig vom »tatsächlichen« Marktgebiet, das mit dem unmittelbaren Einzugsbereich keineswegs identisch sein muß.

2) Darüber hinaus müßten in einem quantitativen Entscheidungskalkül hier vielfältige Transfereffekte dergestalt Berücksichtigung finden, daß Kunden, die bisher die Dienste einer anderen Postfiliale in Anspruch genommen haben, nun regelmäßig die mit einem Beratungszentrum ausgestattete Filiale aufsuchen. Bezüglich der bisherigen Leistungsinanspruchnahme dieser Kunden handelt es sich dabei nämlich nur aus der Sicht der betreffenden Filiale um »Neugeschäft«, nicht aber aus der Sicht der Gesamtbank. Solche Effekte sind jedoch i.d.R. einem quantitativen Kalkül ex-ante nicht zugänglich. Deshalb schlägt SÜCHTING vor, die im Rahmen einer quantitativen Standortanalyse gewonnenen Ergebnisse anschließend mit den entsprechenden qualitativen Entscheidungskomponenten (z.B. Transfer-Effekte) in einem Scoring-Modell zusammenzuführen; vgl. Süchting, J. unter Mitarbeit von Wünsche, G., a.a.O., S. 114 ff.

nämlich eine eindeutige Zuordnung der Kundschaft zu einer »Stammfiliale« in vielen Fällen nicht möglich. Damit ist eine wesentliche Voraussetzung für eine effiziente Vertriebssteuerung auf Filialebene ohnehin nicht erfüllt.

Angesichts der Schwierigkeiten, die mit einer filialbezogenen Vertriebssteuerung in Ballungsgebieten verbunden sind, erscheint es hier zweckmäßig, den Einsatz quantitativer Entscheidungsverfahren nicht auf die einzelne Filiale, sondern auf das Ballungsgebiet als Ganzes zu beziehen. Alternativ dazu wäre es denkbar, einer solchen Entscheidungsrechnung einzelne - z.B. aufgrund topographischer Gegebenheiten - weitgehend geschlossene Areale innerhalb des Ballungsgebietes zugrunde zu legen, sofern sich solche Areale überhaupt identifizieren lassen.[1] In diesem Falle könnte die Verwendung einer Deckungsbeitragsrechnung in ähnlicher Weise erfolgen, wie es im vorigen Abschnitt filialbezogen dargestellt wurde. Allerdings würden hier zusätzliche Prognosen über den Leistungsabsatz innerhalb des gesamten Areals in Abhängigkeit von der Anzahl der POSTBANK-Beratungszentren benötigt. Für die Allokation von Beratungskapazitäten auf die einzelnen innerhalb des Ballungsgebietes bzw. des betreffenden Areals gelegenen Postfilialen bedarf es in diesem Falle eines zusätzlichen Kriteriums. Da eine erfolgsrechnerische Beurteilung aufgrund der skizzierten Problematik als Allokationskriterium nicht sinnvoll einsetzbar ist, wird die Zuweisung der postbankeigenen Beratungskapazitäten hier auf der Grundlage von Hilfsgrößen erfolgen müssen, ohne daß eine theoretischen Ansprüchen genügende Rechtfertigung dafür möglich ist.

Im Hinblick auf die Auswahl und den Einsatz einer geeigneten Hilfsgröße können Daten über die bisherige Leistungsinanspruchnahme in den einzelnen Postfilialen u.U. wertvolle Erkenntnisse liefern. Zu denken wäre hier beispielsweise an Informationen über die Anzahl der von der jeweiligen Postfiliale abgewickelten Transaktionen. Solche Daten könnten sowohl global als auch nach einzelnen Diensten aufgeschlüsselt eine sinnvolle Grundlage für die Allokation postbankeigener Beratungskapazi-

1) Für Hamburg könnte beispielsweise hinsichtlich der südlich der Elbe gelegenen Stadtteile ein in bezug auf die Inanspruchnahme von Bankdienstleistungen weitgehend geschlossenes Areal vermutet werden.

täten innerhalb von Ballungsgebieten bzw. weitgehend geschlossenen Arealen bilden. Darüber hinaus wäre es denkbar, die Gesamtzahl der in den Filialen durchgeführten Bankgeschäfte nach den auf Haupt- und auf Nebenbankverbindungen entfallenden Transaktionen zu differenzieren. Dieses wäre insbesondere dann zweckmäßig, wenn davon ausgegangen werden kann, daß die Beratungskapazitäten der POSTBANK vorwiegend von solchen Kunden beansprucht werden, die ihre Bankgeschäfte ausschließlich oder zumindest überwiegend bei der POSTBANK tätigen.

Obwohl es grundsätzlich auch denkbar ist, die Allokation von Beratungsressourcen in Ballungsgebieten auf der Grundlage eines Scoring-Modells vorzunehmen, erscheint es im Falle der POSTBANK sinnvoller, statt dessen auf vorhandene Informationen über filialbezogene Transaktionsmengen bzw. -volumina zurückzugreifen. Sofern die Standortentscheidung ausschließlich auf erfolgswirtschaftlichen Gesichtspunkten basieren soll, dürfte die Bewertung von Standorten mit Hilfe eines Scoring-Modells im großen und ganzen zu einem ähnlichen Ergebnis führen wie die Verwendung filialbezogener Transaktionsdaten. Das liegt daran, daß die Bewertung der in ein solches Modell als Standortfaktoren eingehenden Kriterien hier gerade darauf abzielen würde, vergleichende Aussagen über die Inanspruchnahme von Beratungskapazitäten bzw. den Leistungsabsatz in verschiedenen Postfilialen prospektiv zu ermöglichen. Der Vorteil einer Verwendung vergangenheitsbezogener Transaktionsdaten der Filialen liegt nun darin, daß die Präferenzen der Kundschaft hinsichtlich der einzelnen Standorte in diesen Daten zum Ausdruck kommen. Insofern verfügt die POSTBANK bereits über relevante standortbezogene Informationen, die sich andere Kreditinstitute erst mit Hilfe eines geeigneten Verfahrens - z.B. einem Scoring-Modell - beschaffen müßten.

Zusätzlich zu einem auf filialbezogenen Transaktionsdaten beruhenden Kriterium für die Verteilung von Beratungsressourcen auf ein weitgehend geschlossenes Areal könnte die Verwendung ergänzender Merkmale sinnvoll sein. Insbesondere der jeweiligen Lage einer Postfiliale ist eine herausragende Bedeutung im Rahmen der Standortfaktoren beizumessen. So wird es im allgemeinen empfehlenswert sein, Beratungska-

pazitäten bevorzugt in solchen Postfilialen zu errichten, die entweder in unmittelbarer Nähe von Verkehrsknotenpunkten liegen oder durch eine hohe Passantenfrequenz gekennzeichnet sind. Dadurch wird eine günstige Erreichbarkeit der Postfiliale für eine große Anzahl tatsächlicher und potentieller Kunden gewährleistet. In diesem Sinne kann eine ausgesprochen günstige Lage einer Postfiliale die Errichtung postbankeigener Beratungskapazitäten auch dann als ratsam erscheinen lassen, wenn dieser Standort auf der Grundlage des Kriteriums filialbezogener Transaktionsmengen bzw. -volumina unberücksichtigt bliebe.

Dritter Teil

Gesamtwirtschaftliche Aspekte einer Erweiterung der Bankdienstleistungen der POSTBANK

A. Die Soziale Marktwirtschaft als Bezugsrahmen für die ordnungspolitische Analyse einer Mitanbieterschaft der POSTBANK

I. Die Notwendigkeit einer ordnungspolitischen Legitimation für die Mitanbieterschaft der POSTBANK

Mit der Sozialen Marktwirtschaft hat sich im Zuge der Wirtschafts- und Währungsreform des Jahres 1948 eine neue wirtschaftspolitische Konzeption in der Bundesrepublik Deutschland durchgesetzt. Diese Konzeption wurde vor allem von MÜLLER-ARMACK entwickelt, der im übrigen auch die Bezeichnung geprägt hat. Die Soziale Marktwirtschaft hat seitdem den Charakter eines Leitbildes für die Wirtschaftspolitik der Bundesrepublik Deutschland und stellt somit auch das Referenzsystem für die Beurteilung der Rationalität wirtschaftspolitischer Aktivitäten des Staates dar. Als wirtschaftspolitische Konzeption gibt sie vor allem Auskunft über die als gültig angesehenen Prinzipien, auf deren Grundlage die Ordnung der Wirtschaft gestaltet werden soll.[1)]

Ein wesentliches Kennzeichen marktwirtschaftlicher Wirtschaftsordnungen besteht darin, daß der privaten Initiative vom Grundsatz her Vorrang gegenüber staatlicher Einflußnahme eingeräumt wird. Damit ist die Grenzziehung zwischen Markt und Staat angesprochen. Ihr kommt im Rahmen der ordnungspolitischen Beurteilung einer Mitanbieterschaft der POSTBANK auf dem Markt für Finanzdienstleistungen eine besondere Bedeutung zu. Das liegt daran, daß sich aus dem Grundsatz eines Vorrangs der wirtschaftlichen Betätigung Privater ein Rechtfertigungszwang

---

1) Vgl. Schachtschabel, H.G., Wirtschaftspolitische Konzeptionen, 3. Aufl., Stuttgart u.a. 1976, S. 12.

für wirtschaftliche Aktivitäten des Staates ableiten läßt.[1] Es bedarf somit einer konkreten Begründung für die Mitanbieterschaft der POSTBANK, die über einzelwirtschaftliche Beweggründe hinausgeht. Das reine Erwerbsstreben als Triebfeder einer wirtschaftlichen Betätigung der öffentlichen Hand ist demzufolge mit dem marktwirtschaftlichen Ordnungsgefüge nicht vereinbar.

Neben der Frage nach sachlichen Gründen für eine mit den Grundsätzen der Sozialen Marktwirtschaft zu vereinbarende Mitanbieterschaft der POSTBANK ist auch der Umfang des Dienstleistungsangebotes für die ordnungspolitische Beurteilung von Bedeutung. Wenn nämlich aufgrund des Vorliegens sachlicher Gründe eine wirtschaftliche Betätigung des Staates im konkreten Einzelfall unter gesamtwirtschaftlichen Gesichtspunkten zu befürworten ist, so läßt sich daraus nicht zwangsläufig eine Rechtfertigung für jedes beliebige Dienstleistungsangebot ableiten. Aus diesem Grunde darf sich eine Analyse der Leistungsprogrammerweiterung eines öffentlichen Unternehmens, dessen Träger eine Gebietskörperschaft darstellt, keinesfalls auf einzelwirtschaftliche Aspekte beschränken; statt dessen ist zu prüfen, ob einer Veränderung des Umfangs der angebotenen Dienstleistungen gesamtwirtschaftliche Bedenken entgegenstehen.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit soll untersucht werden, wie die Erweiterung der Bankdienstleistungen der POSTBANK in ordnungspolitischer Hinsicht zu beurteilen ist (Kapitel B.). Eine solche Analyse kann nicht unabhängig von der Beurteilung der prinzipiellen Vereinbarkeit einer Mitanbieterschaft der POSTBANK mit marktwirtschaftlichen Grundsätzen erfolgen.[2] Das liegt daran, daß im Rahmen einer ordnungspolitischen Analyse der Erweiterung des Leistungsprogramms vor allem zu prüfen ist, ob die für eine Mitanbieterschaft der POSTBANK angeführten

---

1) Vgl. zu möglichen Begründungen einer staatlichen Wirtschaftstätigkeit z.B. Molitor, B., Wirtschaftstätigkeit des Staates in der Marktwirtschaft, in: Gutowski, A./Molitor, B., (Hrsg.), Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 30. Jahr, Tübingen 1985, S. 37 ff.

2) Vgl. im Hinblick auf die ordnungspolitische Beurteilung der Mitanbieterschaft der Deutschen Bundespost auf dem Markt für Bankdienstleistungen vor allem die Untersuchung von Beckers, S., Die Bankdienste der Deutschen Bundespost in ordnungspolitischer Sicht, München 1990.

Gründe auch für zusätzlich eingeführte Bankdienstleistungen gelten. Ist dieses uneingeschränkt der Fall, so dürfte die Leistungsprogrammerweiterung aus ordnungspolitischer Sicht kaum anders zu beurteilen sein als die Mitanbieterschaft selbst. Letzteres gilt auch dann, wenn der mit dem Offerieren bestimmter Bankdienstleistungen verfolgte Zweck z.B. aufgrund von Veränderungen des bankbetrieblichen Umsystems künftig nur durch einen größeren Leistungsumfang zu erreichen ist. Auch hierfür obliegt der öffentlichen Hand entsprechend der Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft jedoch die Beweislast.

Der Leitbildcharakter der Sozialen Marktwirtschaft bringt es mit sich, daß sie den Bezugsrahmen für die ordnungspolitische Analyse staatlicher Wirtschaftstätigkeit liefert. Deshalb ist diese wirtschaftspolitische Konzeption zunächst in ihren Grundzügen darzustellen. Dabei soll insbesondere auf die Aufgaben des Staates sowie seine auf die Aufgabenerfüllung abzielende wirtschaftliche Betätigung in Form öffentlicher Unternehmen eingegangen werden. Diese Darstellung beginnt mit einer knappen Skizzierung des gesellschaftstheoretischen und ökonomischen Fundaments, auf dem die Konzeption basiert.

II. Die Soziale Marktwirtschaft als wirtschaftspolitische Konzeption

1. Der gesellschaftstheoretische und ökonomische Rahmen

Das ordnungspolitische Leitbild der Bundesrepublik Deutschland ist durch verschiedene geistige Grundhaltungen geprägt worden, so daß von einer geschlossenen gesellschaftstheoretischen Fundierung nicht gesprochen werden kann.[1)] Diese fehlende Geschlossenheit darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß der liberalen Gesellschaftstheorie als geistiger Basis jeder marktwirtschaftlichen Ordnung auch im Falle der

1) Vgl. Leipold, H., Gesellschaftstheoretische Fundierung der Wirtschaftssysteme, in: Hamel, H., (Hrsg.), Soziale Marktwirtschaft - Sozialistische Planwirtschaft, 5. Aufl., München 1989, S. 3.

Sozialen Marktwirtschaft ein herausragender Stellenwert beizumessen ist. Ein wesentliches Element der liberalen Gesellschaftstheorie liegt in der Überzeugung, daß die Menschen in der Lage sind, ihr gesellschaftliches Zusammenleben zu ordnen, ohne daß es dafür Vorgaben irgendwelcher Obrigkeiten in Form von Regeln bzw. Institutionen bedarf.[1)]

Eine durch autonomes Handeln von Individuen spontan entstehende Ordnung wird als produktiver angesehen als jede zentralistische. Damit eine solche Ordnung zustande kommen kann, bedarf es umfangreicher Freiheitsrechte der Individuen, die als Voraussetzung für deren bestmögliche Entfaltung angesehen werden. Mit der Forderung nach umfassenden Freiheitsrechten für den einzelnen kommt ferner die dem Liberalismus inhärente Betonung des Individualprinzips zum Ausdruck, nach dem die Ordnung des Ganzen auf das Individuum auszurichten ist. Der Staat wird in diesem Gedankengebäude als eine von der Gesellschaft getrennte Institution verstanden, die durch vertragliche Vereinbarungen der Bürger entsprechend ihres Willens konstituiert worden ist.[2)] Ihm wird vor allem die Aufgabe übertragen, individuelle Freiheitsrechte zu schützen.

Der Liberalismus entwickelte sich seit dem 17. Jahrhundert als Reaktion auf den Absolutismus. Mit der Übertragung seiner Grundgedanken auf den Bereich der Wirtschaft, die vor allem mit dem Namen ADAM SMITH verbunden ist, entstand Ende des 18. Jahrhunderts die Idee der Marktwirtschaft. Marktwirtschaftliche Ordnungen zeichnen sich dadurch aus, daß die Konsum- und Produktionsentscheidungen vom Grundsatz her dezentral in Haushalten und Betrieben getroffen werden.[3)] Die Abstimmung der unzähligen Einzelpläne der Wirtschaftsteilnehmer erfolgt auf Märkten, wo die einzelnen Anbieter und Nachfrager von Gütern, Dienstleistungen und Produktionsfaktoren miteinander in Wettbewerb treten. Da die Dispositionen der Marktteilnehmer von relativen Preisen abhängig sind, übernimmt der Preismechanismus in einem System frei-

---

1) Vgl. Leipold, H., a.a.O., S. 4 f.
2) Vgl. Schachtschabel, H.G., a.a.O., S. 41.
3) Vgl. zur grundsätzlichen Funktionsweise marktwirtschaftlicher Ordnungen z.B.: Knauff, R., Die Funktionsmechanismen der Wirtschaftssysteme, in: Hamel, H., (Hrsg.), Soziale Marktwirtschaft - Sozialistische Planwirtschaft, 5. Aufl., München 1989, S. 61-110.

spielender Preise die Aufgabe, die individuellen Planentscheidungen zu koordinieren. Die freie Preisbildung ist mit einer Tendenz zu markträumenden Gleichgewichtspreisen verbunden, da auftretende Angebots- bzw. Nachfrageüberschüsse Preisanpassungen induzieren (Signalfunktion des Preises), die wiederum Mengenreaktionen hervorrufen. Die aus dem Wettbewerbs- und Preismechanismus resultierende Ressourcenallokation führt dazu, daß Produktionsfaktoren in ihre produktivsten Verwendungsmöglichkeiten gelenkt werden. Als Anreiz für eine den Marktgesetzen entsprechende Allokation dient das Streben der Wirtschaftssubjekte nach einer Erhöhung des individuellen Nutzens bzw. nach Einkommens- und Gewinnerzielung. Auf diese Weise ermöglicht die marktwirtschaftliche Ordnung ein vom Eigeninteresse geleitetes Handeln der Wirtschaftsteilnehmer, das gleichzeitig der gesamtwirtschaftlichen Wohlstandssteigerung dient, ohne daß es dafür einer staatlichen Lenkung des Wirtschaftsgeschehens bedarf. Diese Erkenntnis war bereits eine Kernthese des ökonomischen Liberalismus, wie es insbesondere in der Metapher von der »unsichtbaren Hand« zum Ausdruck kommt.

Vor dem Hintergrund der Weltwirtschaftskrise, einer zunehmenden Vermachtung der Märkte sowie dem Vordringen totalitärer Systeme kam es in den dreißiger Jahren dieses Jahrhunderts zu einer liberalen Neubesinnung, die vor allem auf eine erneute Etablierung marktwirtschaftlichen Gedankengutes abzielte. Ein wesentliches Element dieser Neubesinnung lag in einer veränderten Auffassung über die wirtschaftspolitischen Aufgaben des Staates, insbesondere im Hinblick auf die Wettbewerbsordnung. Da vielerorts die Erfahrung gemacht wurde, daß dem Wettbewerb die Tendenz inhärent ist, sich selbst zu beseitigen, wurde die Forderung erhoben, ihn als »staatliche Veranstaltung« einzurichten.[1)] Damit tritt die bewußte Gestaltung der Wettbewerbsordnung an die Stelle der Harmonieautomatik des ökonomischen Liberalismus.

Charakteristisch für den Neoliberalismus, der vor allem als Ordoliberalismus ein geschlossenes System darstellt, ist das Denken in Wirtschaftsordnungen. So unterscheidet EUCKEN zwischen der Verkehrswirtschaft, die er als allein erstrebenswert betrachtet, und der zentral-

1) Vgl. Miksch, L., Wettbewerb als Aufgabe, 2. Aufl., Godesberg 1947, S. 11 f.

geleiteten Wirtschaft. Die zentralgeleitete Wirtschaft wird vor allem aufgrund der mit ihr verbundenen Beeinträchtigung individueller Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten abgelehnt.[1] Die individuelle Freiheit als gesellschaftlicher Grundwert der Ordoliberalen wird insbesondere durch wirtschaftliche Machtpositionen gefährdet. Diese Machtpositionen durch Aufspaltung zu verringern ist das vorrangige Ziel einer Politik der Wettbewerbsordnung.[2] EUCKEN betrachtet den Umfang wirtschaftlicher Macht als eine Frage der Ordnungsform. Während die Konzentration wirtschaftlicher Macht in einer Zentralverwaltungswirtschaft mit Kollektiveigentum ein Maximum erreiche, sei sie am geringsten, wenn die Marktform der »vollständigen Konkurrenz« dominiert.[3] Eine Ordnung der Wirtschaft, in der diese Marktform vorherrscht, könne dem Entstehen von Marktmacht am besten entgegenwirken und der Sicherung eines funktionsfähigen Preissystems dienen. »Vollständige Konkurrenz« liegt nach EUCKEN vor, wenn ein Markt durch eine große Anzahl von Anbietern und Nachfragern gekennzeichnet ist und der einzelne Anbieter bzw. Nachfrager aufgrund seines geringen Marktanteils keinen Einfluß auf die Höhe des Preises hat, d.h. ihn als Datum in seine Wirtschaftspläne übernimmt.[4]

EUCKEN betrachtet es als vordringliche Aufgabe der Wirtschaftspolitik, eine Ordnungsform zu verwirklichen, in der sich das Einzel- und das Gesamtinteresse im Sinne einer Harmonie miteinander verbinden läßt.[5] Konflikte zwischen dem Einzel- und dem Gesamtinteresse werden vor allem auf individuelle Machtpositionen zurückgeführt, die beispielsweise durch eine Tendenz zur Monopolbildung entstehen.[6] Deshalb sei eine Politik der Wettbewerbsordnung erforderlich, deren Aufgabe darin liegt, Einzelinteressen so zu koordinieren, daß sie sich nicht gegen das Gesamtinteresse wenden.[7]

---

1) Vgl. Eucken, W., Das ordnungspolitische Problem, in: ORDO, Erster Band, 1948, S. 75.
2) Vgl. ders., Grundsätze der Wirtschaftspolitik, 6. Aufl., Tübingen 1990, S. 375 f.
3) Vgl. ebd., S. 375.
4) Vgl. ders., Die Grundlagen der Nationalökonomie, 7. Aufl., Berlin / Göttingen / Heidelberg 1959, S. 95 f. sowie Anm. 34 auf S. 256 f.
5) Vgl. ders., Grundsätze der Wirtschaftspolitik, a.a.O., insbes. S. 366 ff.
6) Vgl. ebd., S. 358 f.
7) Vgl. ebd., S. 365.

Im Hinblick auf die Verwirklichung der Wettbewerbsordnung hat EUCKEN konstituierende Prinzipien formuliert, die nur in ihrem Zusammenwirken den beabsichtigten Zweck erreichen.[1] Dazu gehören neben einem funktionsfähigen Preissystem auf der Basis vollständiger Konkurrenz die Geldwertstabilität, ein freier Marktzugang, Privateigentum an den Produktionsmitteln, Vertragsfreiheit, das Haftungsprinzip sowie eine gewisse Konstanz der Wirtschaftspolitik, um einen verläßlichen Rahmen für unternehmerische Dispositionen zu liefern. Ist die Wettbewerbsordnung erst einmal konstituiert, so bedürfe es regulierender Prinzipien, um ihre Funktionsfähigkeit zu sichern. Diese Prinzipien umfassen eine Verhinderung von Monopolstellungen bzw. eine staatliche Beaufsichtigung solcher Monopole, die sich nicht beseitigen lassen, eine sozialpolitisch motivierte Korrektur der primären Einkommensverteilung mit Hilfe der staatlichen Finanzpolitik, Maßnahmen im Bereich des Arbeits- und Umweltschutzes sowie die Festsetzung von Mindestlöhnen bei anomalem Verhalten des Arbeitsangebots.

Die vom Ordoliberalismus vorgenommene Einteilung der Wirtschaftspolitik in Prozeßpolitik (Ablaufpolitik) und Ordnungspolitik ist ebenfalls auf EUCKEN zurückzuführen. Es wird der Grundsatz eingeführt, daß wirtschaftspolitische Maßnahmen - also auch prozeßpolitische - stets im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf die Wirtschaftsordnung zu beurteilen sind.[2] Insofern ergibt sich im Ordoliberalismus ein »absolutes Primat der Ordnungspolitik« gegenüber der Prozeßpolitik.[3]

2. Gegenstand und prägende Merkmale der Konzeption

Die Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft entstammt vorwiegend aus dem Neoliberalismus, insbesondere der von WALTER EUCKEN und FRANZ BÖHM begründeten Freiburger Schule, dem sog. Ordoliberalismus. Die Soziale Marktwirtschaft übernimmt die vom Ordoliberalismus entwickelten ordnungspolitischen Prinzipien und wirtschaftspolitischen

1) Vgl. Eucken, W., Grundsätze der Wirtschaftspolitik, a.a.O., S. 254 ff.
2) Vgl. ebd., S. 221.
3) Vgl. Peters, H.-R., Wirtschaftspolitik, München 1992, S. 196.

Vorstellungen weitgehend. Insbesondere wird eine aktive Wettbewerbspolitik des Staates für erforderlich gehalten.[1] Die Notwendigkeit einer rechtlichen Sicherung der Wettbewerbsordnung wird damit begründet, "...daß das Marktsystem höchstens im Sinne eines Halbautomaten wirkt, der sinnvoller Bedienung bedarf."[2] Die Soziale Marktwirtschaft unterscheidet sich vom Ordoliberalismus vor allem dadurch, daß sie von ihrer Konzeption her über die ordoliberalen Auffassungen hinausgeht. So beschreibt MÜLLER-ARMACK die Soziale Marktwirtschaft als "..eine Stilformel, durch die versucht wird, die wesentlichen Ziele unserer freien Gesellschaft zu einem neuen, bisher in der Geschichte noch nicht realisierten, praktischen Ausgleich zu bringen."[3] Während die Vertreter des Ordoliberalismus ihr Hauptaugenmerk auf die Wettbewerbsordnung richten, ist die Soziale Marktwirtschaft in erster Linie als »irenischer Ordnungsgedanke« aufzufassen. Bei ihr handelt es sich um "...eine Integrationsformel, durch die versucht wird, die wesentlichen Kräfte unserer heutigen Gesellschaft in eine echte Kooperation zu führen."[4] Besonders deutlich kommt dieses durch das Beiwort »sozial« zum Ausdruck, denn es kann als Hinweis darauf verstanden werden, daß die Ordnung im Dienst gesellschaftspolitischer Zielsetzungen steht.[5]

Die Soziale Marktwirtschaft grenzt sich sowohl von der »Laissez-faire-Wirtschaft« als auch von jeder Form einer interventionistischen Wirtschaftspolitik eindeutig ab.[6] Ihre Grundidee liegt darin, "...das Prinzip der Freiheit auf dem Markte mit dem des sozialen Ausgleichs zu verbinden."[7] In diesem Sinne strebt die Soziale Marktwirtschaft eine »neuartige Synthese« auf der Basis einer marktwirtschaftlichen Ordnung an.[8] Sie ist von ihrer Konzeption her für neue Ideen und Erkenntnisse

1) Vgl. Leipold, H., a.a.O., S. 12.
2) Müller-Armack, A., Stil und Ordnung der Sozialen Marktwirtschaft, in: ders., (Hrsg.), Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik, 1. Aufl., Freiburg i.Br. 1966, S. 235.
3) Ders., Das gesellschaftspolitische Leitbild der Sozialen Marktwirtschaft, in: ders., (Hrsg.), Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik, 1. Aufl., Freiburg i.Br. 1966, S. 300.
4) Ebd., S. 300.
5) Vgl. ebd., S. 301.
6) Vgl. ders., Soziale Marktwirtschaft, in: Beckerath, E.v., (Hrsg.) u.a., Handwörterbuch der Sozialwissenschaften (HdSW), Bd. 9, Stuttgart / Tübingen / Göttingen 1956, S. 390.
7) Ebd., S. 390.
8) Vgl. ebd., S. 390 f.

offen und beruht demzufolge nicht auf einem historischen Entwicklungsgesetz.[1] Als offene Gesellschaftsordnung ist die Soziale Marktwirtschaft individualistisch ausgerichtet, d.h. die Gestaltung der Ordnung soll sich an den Bedürfnissen und Präferenzen der Individuen orientieren. Die Vereinbarkeit von persönlicher Freiheit, sozialer Gerechtigkeit und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit wird als entscheidendes Kriterium für die Beurteilung von Lösungsansätzen bei politischen Problemen vorgeschlagen.[2]

Im ökonomischen Bereich der Konzeption sind insbesondere das Prinzip der dezentralen Lenkung sowie die Verwendung von Wettbewerbs- und Preismechanismen als prägende Merkmale hervorzuheben. Diese beiden Merkmale[3] sind allerdings generell für marktwirtschaftliche Ordnungen charakteristisch, so daß sie keine spezifischen Elemente der »Sozialen Marktwirtschaft« darstellen, d.h. ihr Anwendungsbereich ist nicht auf diese Konzeption beschränkt. Bemerkenswert erscheint in diesem Zusammenhang jedoch, daß der Wettbewerb als primäres Koordinationsverfahren seine Rechtfertigung vor allem dadurch erfährt, daß durch ihn eine »stete Produktionssteigerung« erreicht werden kann.[4] Damit zeigt sich bereits, daß die marktwirtschaftliche Ordnung im Rahmen dieser Konzeption auch über einen instrumentalen Charakter verfügt. Sie ist somit nicht nur als zwangsläufige Konsequenz einer auf dem Ideal der persönlichen Freiheit beruhenden Lebensordnung zu verstehen, sondern ebenso als Mittel der wirtschaftlichen Leistungssteigerung.[5]

Der Wettbewerb stellt das Kernstück marktwirtschaftlicher Ordnungen dar. Mit seiner Hilfe werden die unzähligen Einzelpläne der Wirtschaftssubjekte koordiniert und die Prozesse der Informationsübermittlung ge-

---

1) Vgl. Watrin, C., Thesen zum Programm der Sozialen Marktwirtschaft, in: Cassel, D./Gutmann, G./Thieme, H.-J., (Hrsg.), 25 Jahre Marktwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1972, S. 18.
2) Vgl. ebd., S. 18.
3) Vgl. S. 252 f.
4) Vgl. Müller-Armack, A., Soziale Marktwirtschaft, a.a.O., S. 391.
5) Der instrumentale Charakter kommt bei Müller-Armack, A., Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft, 2. Aufl., Hamburg 1948, S. 85 ff, besonders deutlich zum Ausdruck.

steuert.[1] Das Preissystem als »Mechanismus zur Vermittlung von Informationen« stellt eine äußerst wirtschaftliche Form der Wissensverwertung dar, denn es führt dazu, daß die Akteure nur wenige Informationen benötigen, um ihre Dispositionen »richtig« auf die Handlungen anderer Wirtschaftssubjekte abzustimmen.[2] So erhalten z.B. die Unternehmer in Form von Preisen sowie der zu einem bestimmten Preis nachgefragten Menge nach ihren Gütern vielfältige Informationen über die Pläne anderer Wirtschaftseinheiten, an denen sie ihre eigenen Dispositionen ausrichten können. Insofern stellt der Markt als Koordinationsinstrument eine Methode zur »Reduktion von Komplexität« dar, denn der einzelne Unternehmer benötigt keinen vollständigen Überblick über das gesamte wirtschaftliche Geschehen, um erfolgreich agieren zu können.[3] Damit das Preissystem die für die Akteure jeweils relevanten Informationen bereitstellen kann, ist ein intensiver Wettbewerb erforderlich. Das liegt daran, daß der Preis sowohl seine Signal- als auch seine Allokationsfunktion nur bei einem hohen Grad an Wettbewerb in ausreichendem Maße erfüllen kann.[4] Damit der Wettbewerbs- und Preismechanismus wirksam wird, müssen bestimmte institutionelle Voraussetzungen erfüllt sein, die die Dispositionsfreiheit der Wirtschaftssubjekte gewährleisten. Dazu gehören vor allem private Eigentumsrechte, auch an Produktionsmitteln, sowie Gewerbe- und Vertragsfreiheit.

Aufgrund der produktivitätserhöhenden Wirkung eines freien Wettbewerbs und der aus einer Steuerung des Wirtschaftsgeschehens durch Marktprozesse resultierenden Orientierung der Produktion an den Bedürfnissen der Konsumenten gehen von einer Marktwirtschaft zwangsläufig soziale Effekte aus.[5] Insofern handelt es sich bei dem Terminus »Soziale Marktwirtschaft« im wörtlichen Sinne um einen Pleonasmus.[6]

---

1) Vgl. Gutmann, G., Marktwirtschaft, in: Albers, W., (Hrsg.) u.a., Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Fünfter Band, Stuttgart / Tübingen / Göttingen 1980, S. 141.
2) Vgl. Hayek, F.A.v., Die Verwertung des Wissens in der Gesellschaft, in: ders., (Hrsg.), Individualismus und wirtschaftliche Ordnung, 2. Aufl., Salzburg 1976, insbes. S. 115.
3) Vgl. Engels, W., Mehr Markt, Soziale Marktwirtschaft als politische Ökonomie, Stuttgart 1976, S. 44.
4) Vgl. Dürr, E., Die Soziale Marktwirtschaft, in: WiSt, 17. Jg., 1988, S. 271.
5) Vgl. Müller-Armack, A., Soziale Marktwirtschaft, a.a.O., S. 390 f.
6) Vgl. Woll, A., Wirtschaftspolitik, 2. Aufl., München 1992, S. 85.

Die Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft enthält jedoch neben der dem Wettbewerbssystem immanenten sozialen Funktion eine eigenständige soziale Komponente. Dieser »soziale Ausgleich« soll durch eine aktive Sozialpolitik erfolgen, die insbesondere eine Korrektur der »primären« Einkommensverteilung in eine gewünschte personelle Verteilung umfaßt. Dabei soll sich die Ausgestaltung der Sozialpolitik am Grundsatz der Subsidiarität orientieren, d.h. der Eigeninitiative der Individuen ist gegenüber staatlichen Hilfen Vorrang einzuräumen. Als regulatives Kriterium für staatliche Interventionen wird der Grundsatz der Marktkonformität herausgestellt.[1] Demzufolge sind vom Grundsatz her nur solche sozialpolitischen Maßnahmen vorgesehen, von denen keine störenden Einflüsse auf die Funktionsweise des Marktes ausgehen.

3. Wirtschaftliche Funktionen des Staates in der Sozialen Marktwirtschaft

In einer Marktwirtschaft fällt dem Staat vor allem die Aufgabe zu, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Marktsteuerung zu einer effizienten Ressourcenverwendung führen kann. Er hat sich somit vom Grundsatz her aus dem Wirtschaftsprozeß herauszuhalten. Entscheidungen über in Einzelfällen ggf. notwendige staatliche Interventionen sollen anhand des - aus der katholischen Soziallehre stammenden - Subsidiaritätsprinzips getroffen werden.[2] Demzufolge soll die jeweils übergeordnete Instanz - also hier der Staat - eine Aufgabe lediglich dann übernehmen, wenn sie auf dezentraler Ebene nicht zufriedenstellend bewältigt werden kann.[3] Damit sind vor allem die auch in einer marktwirtschaftlichen Ordnung existierenden Bereiche angesprochen, in denen die Marktsteuerung aus prinzipiellen Gründen keine effiziente Ressourcenallokation bewirkt. So lassen sich unter den Terminus »Marktversagen« verschiedene Konstellationen subsumieren, die staatliche Eingriffe aus

1) Vgl. z.B. Dürr, E., a.a.O., S. 272.
2) Vgl. z.B. Zohlnhöfer, W., Soziale Marktwirtschaft als Leitbild für die Wirtschaftsordnung der Bundesrepublik Deutschland, in: Diederich, H./Hamm, W./Zohlnhöfer, W., (Hrsg.), Die Deutsche Bundespost im Spannungsfeld der Wirtschaftspolitik, Heidelberg 1987, S. 9 f.
3) Vgl. ebd., S. 9.

ordnungspolitischer Sicht rechtfertigen können.[1] Die Diagnose eines Marktversagens in dem einen oder anderen Bereich ist jedoch für sich allein genommen noch keine hinreichende Legitimation für eine staatliche Produktion. Diese sollte nämlich nur dann erfolgen, wenn sie unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten alternativen Formen staatlicher Interventionen, beispielsweise einer Regulierung, überlegen ist.[2] Im allgemeinen werden drei Fälle eines spezifischen Marktversagens unterschieden, die im folgenden kurz zu skizzieren sind.[3] Es handelt sich dabei um den Fall des öffentlichen Gutes, dem Vorliegen externer Effekte sowie der Existenz eines natürlichen Monopols.

Öffentliche Güter sind durch das »Nicht-Ausschluß-Prinzip« gekennzeichnet, d.h. es handelt sich um Güter, von deren Inanspruchnahme die Wirtschaftssubjekte auch dann nicht ausgeschlossen werden, wenn sie nicht bereit sind, für die Nutzung ein entsprechendes Entgelt zu bezahlen. Die Gründe für die »Nicht-Anwendung« bzw. »Nicht-Anwendbarkeit« können technischer, ökonomischer oder politischer Natur sein. Als Beispiele lassen sich die innere und äußere Sicherheit, die Nutzung von Verkehrswegen[4] und die Straßenbeleuchtung anführen. Zu einem Marktversagen kommt es in diesen Fällen deshalb, weil private Unternehmen i.d.R. kein Interesse daran haben, öffentliche Güter anzubieten. Das liegt daran, daß das »Nicht-Ausschluß-Prinzip« die Individuen dazu veranlaßt, eine »free-rider-Haltung« einzunehmen: Sie hoffen, daß andere Wirtschaftssubjekte durch das Offenbaren von Präferenzen mit entsprechender Zahlungsbereitschaft eine Bereitstellung des Gutes initiieren, um es selbst unentgeltlich nutzen zu können. Wenn sämtliche Individuen sich derart verhalten, entsteht ein Markt überhaupt nicht, so daß eine Unterversorgung nur dadurch vermieden werden kann, daß der Staat das betreffende Gut zur Verfügung stellt.

---

1) Vgl. z.B. Molitor, B., a.a.O., S. 39.
2) Vgl. Zumbühl, M., Privatisierung staatlicher Wirtschaftstätigkeit - Notwendigkeit und Möglichkeiten?, Zürich 1978, S. 68.
3) Vgl. zu diesen Fällen z.B.: Molitor, B., a.a.O., S. 39 ff; Pfähler, W., Markt und Staat - Ökonomische Begründungen der Staatstätigkeit, in: Vaubel, R./Barbier, H.-D., (Hrsg.), Handbuch Marktwirtschaft, Pfullingen 1986, S. 55 ff; Zohlnhöfer, W., a.a.O., S. 19 ff; Zumbühl, M., a.a.O., S. 68 ff; Peters, H.-R., a.a.O., S. 216 ff.
4) Hier ist die Anwendung des Ausschlußprinzips zwar grundsätzlich möglich, i.d.R. jedoch zu kostspielig.

Externe Effekte liegen vor, wenn die privaten und die sozialen Grenzkosten bzw. Grenzerträge bei der Produktion oder dem Konsum von Gütern voneinander abweichen. Da sich die Wirtschaftssubjekte bei ihren Dispositionen i.d.R. ausschließlich an den privaten Grenzkosten bzw. Grenzerträgen orientieren, sind externe Effekte regelmäßig mit negativen Auswirkungen auf die gesamtwirtschaftliche Wohlfahrt verbunden, da sie die Allokation verzerren. Der typische Fall negativer externer Effekte sind umweltbelastende Handlungen, die auf unspezifizierte Eigentumsrechte zurückzuführen sind (z.B. Luftverschmutzung). Externe Effekte lassen sich durch die Anwendung des »Verursacherprinzips« internalisieren. Dabei können grundsätzlich zwei Vorgehensweisen unterschieden werden: Zum einen kann der Staat durch Steuern bzw. Abgaben dafür Sorge tragen, daß die »sozialen Kosten« in voller Höhe in den einzelwirtschaftlichen Wirtschaftsrechnungen erscheinen;[1] zum anderen wäre es denkbar, die Eigentumsordnung dahingehend zu erweitern, daß für bislang unentgeltlich genutzte Ressourcen Verfügungs- und Nutzungsrechte geschaffen werden.[2]

Von einem »natürlichen Monopol« wird gesprochen, wenn es unter Kostengesichtspunkten am günstigsten ist, daß ein Gut nur von einem Anbieter hergestellt wird. Der Grund für das Vorliegen eines natürlichen Monopols liegt in einer strikten Subadditivität der Kostenfunktion für das betreffende Gut, d.h. jede Aufteilung der Produktionsmenge auf mehrere Unternehmen führt in der Summe zu höheren Gesamtkosten.[3] Die Existenz natürlicher Monopole ist i.d.R. auf produktionstechnische Gegebenheiten zurückzuführen. Typischerweise handelt es sich dabei um Produktionsbereiche, die an ein Schienen- oder Leitungsnetz gebunden sind, wie z.B. das Betreiben einer Straßenbahn und die Trinkwasserversorgung. Beim Vorliegen eines natürlichen Monopols besteht einerseits aus Gründen der Produktionseffizienz ein gesamtwirtschaftliches Interesse an einer Konzentration der Produktion auf einen Anbieter; andererseits soll aber die mit einer Monopolstellung i.d.R. verbundene Unterver-

---

1) Vgl. dazu z.B. die aktuelle Diskussion über sog. »Pigousteuern« im Straßenverkehr.
2) Vgl. zu letzterem vor allem: Coase, R.-H., The Problem of Social Cost, in: Journal of Law and Economics, Vol. 3, 1960, S. 15 ff.
3) Vgl. Baumol, W.-J., On the Proper Cost Tests for Natural Monopoly in a Multiproduct Industry, in: The American Economic Review, Vol. 67, 1977, S. 809.

sorgung zu überhöhten Preisen verhindert werden. Deshalb übernimmt der Staat entweder eine regulierende Funktion auf diesem Markt oder er tritt selbst als monopolistischer Anbieter in Erscheinung.[1)]

Neben diesen drei Konstellationen eines spezifischen Marktversagens wird eine staatliche Produktion oftmals aus zwei weiteren Gründen für erforderlich gehalten. Dabei handelt es sich zum einen um den Fall des sog. »meritorischen« Gutes. Ein Gut wird als »meritorisch« bezeichnet, wenn es aus gesamtgesellschaftlicher Sicht zu wenig nachgefragt wird, so daß private Unternehmen dieses Gut nicht in ausreichendem Maße anbieten.[2)] Deshalb übernimmt der Staat selbst die Bereitstellung des betreffenden Gutes oder fördert sie. Es werden somit »verzerrte« Präferenzen der Individuen unterstellt, die von seiten des Staates zu korrigieren sind. Typische Beispiele für meritorische Güter sind Bildung und die gesetzliche Krankenversicherung. Im Gegensatz zu den angeführten Konstellationen eines Marktversagens handelt es sich bei der Abgrenzung meritorischer Güter nicht um eine allokative Problemstellung, sondern um eine Frage des Werturteils. Aus liberal-individualistischer Perspektive müssen derartige Eingriffe in die Konsumentensouveränität bedenklich erscheinen. Insofern empfiehlt es sich allein schon aus Gründen des Respekts vor den Konsumentscheidungen der Individuen, bei der Meritorisierung von Gütern restriktiv vorzugehen.[3)]

Zum anderen wird oftmals auch bei bestimmten Gütern, die nach dem »Nichtausschließbarkeitskriterium« als privat zu klassifizieren sind, aus Gründen der Daseinsvorsorge eine staatliche Bereitstellung gefordert. Dabei spielt insbesondere das Argument einer möglichen Gefährdung der Versorgungssicherheit eine große Rolle.[4)] Es kann sich aber auch um private Güter handeln, bei denen aufgrund einer preisbezogenen Koordinationslücke vom Markt kein Angebot bereitgestellt wird. Zu denken wäre hier beispielsweise an ein öffentliches Schwimmbad als typischen

---

1) Vgl. Pfähler, W., a.a.O., S. 60 f.
2) Vgl. zum Fall des meritorischen Gutes insbesondere: Musgrave, R.-A./Musgrave, P.-B./Kullmer, L., Die öffentlichen Finanzen in Theorie und Praxis, 1. Band, 4. Aufl., Tübingen 1987, S. 100 ff.
3) Vgl. Molitor, B., a.a.O., S. 41.
4) Vgl. zu dem Problemkreis der Versorgungssicherheit im Zusammenhang mit der Begründung einer staatlichen Produktion z.B. Zumbühl, M., a.a.O., S. 104 ff.

Fall eines Defizitgutes.[1] Dieses Beispiel zeigt im übrigen, daß der Übergang zu den meritorischen Gütern fließend ist.

Sowohl bei den meritorischen Gütern als auch bei denjenigen privaten Gütern, die aus Gründen der Daseinsvorsorge vom Staat bereitgestellt werden sollen, ist nicht die der Marktsteuerung eigenen Rationalität ursächlich für das fehlende bzw. unzureichende Güterangebot. Statt dessen liegt der Grund im einen Fall in der Diskrepanz zwischen den individuellen Konsumpräferenzen und jenen, die die Gemeinschaft für erstrebenswert erachtet; im anderen Fall geht es vor allem darum, eine bestimmte Infrastruktur zur Verfügung zu stellen.

Es bleibt festzuhalten, daß bei der Rechtfertigung staatlicher Wirtschaftstätigkeit strenge Maßstäbe zugrunde zu legen sind. Das gilt nicht zuletzt deshalb, weil jede Form der staatlichen Intervention im allgemeinen schwerwiegende Allokationsprobleme nach sich zieht.[2] Desweiteren ist zu berücksichtigen, daß die Diagnose eines Marktversagens keineswegs zwangsläufig den Schluß erlaubt, der Staat könne das zugrunde liegende Problem besser lösen. In diesem Sinne kann Marktversagen lediglich als notwendige, nicht aber als hinreichende Bedingung für staatliche Eingriffe dienen, d.h. für die Rechtfertigung einer staatlichen Intervention müßte zusätzlich nachgewiesen werden, daß der Staat die jeweilige Aufgabe eher bewältigen kann als der Markt.[3]

III. Die wirtschaftliche Betätigung des Staates in Form öffentlicher Unternehmen

Um seine ökonomischen Funktionen erfüllen zu können, stehen dem Staat grundsätzlich verschiedene Interventionsformen zur Verfügung. Bei diesen Eingriffen kann vor allem zwischen Ge- und Verboten, ökonomischen Anreizen, der öffentlich gebundenen Produktion und der öf-

1) In diesem Fall würde man von Marktversagen sprechen, wenn positive externe Effekte vorliegen, z.B. wenn das vorhandene Schwimmbad gleichzeitig die Attraktivität eines Touristenortes merklich erhöht; vgl. Zumbühl, M., a.a.O., S. 81 f.
2) Vgl. Molitor, B., a.a.O., S. 46 f.
3) Vgl. Pfähler, W., a.a.O., S. 64 f.

fentlichen Produktion unterschieden werden. Während die öffentlich gebundene Produktion durch private Anbieter erfolgt, denen vom Staat spezifische und z.T. mit einer Abgeltung verbundene Verhaltensimperative vorgegeben werden, vollzieht sich die öffentliche, d.h. staatliche Produktion in öffentlichen Unternehmen.[1)]

Von einem »öffentlichen« Unternehmen wird gesprochen, wenn es sich im Eigentum der öffentlichen Hand befindet.[2)] Diese Definition impliziert zum einen, daß öffentliche Unternehmen sowohl in öffentlicher als auch in privater Rechtsform auftreten können und zum anderen, daß es sich bei den produzierten Gütern sowohl um öffentliche als auch private handeln kann.[3)] Damit ist auch ein über das Erwerbsstreben hinausgehendes »öffentliche Interesse« nach der hier zugrunde liegenden Begriffsbestimmung für die Abgrenzung zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen nicht von Bedeutung.

Öffentliche Unternehmen stellen Instrumente der staatlichen Wirtschaftspolitik dar.[4)] Ihre marktlichen Aufgaben liegen nach OETTLE in den Bereichen der Lückenfüllung bzw. Ergänzung privater Anbieter, der Konkurrenzierung sowie der Monopolbewirtschaftung.[5)] Für den möglichen instrumentellen Einsatz öffentlicher Unternehmen wird z.T. ein umfangreicher Katalog herausgestellt. So werden öffentliche Unternehmen

---

1) Vgl. Beuck, H./Diederich, H., Öffentliche Produktion I: Volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Probleme, in: Albers, W., (Hrsg.) u.a., Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Fünfter Band, Stuttgart / Tübingen / Göttingen 1980, S. 432 f.

2) Vgl. Bös, D., Öffentliche Unternehmungen, in: Neumark, F., (Hrsg.), Handbuch der Finanzwissenschaft, Band II, Tübingen 1980, S. 4.

3) Begriffliche Abgrenzungsprobleme, die daraus resultieren, daß sich ein Unternehmen nur z.T. im Eigentum der öffentlichen Hand befindet, können hier vernachlässigt werden.

4) Vgl. z.B.: Thiemeyer, T., Instrumentalfunktion öffentlicher Unternehmen, in: Chmielewicz, K./Eichhorn, P., (Hrsg.), Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, Stuttgart 1989, Sp. 672.

5) Vgl. Oettle, K., Das öffentliche Unternehmen als Instrument der staatlichen Politik in der Bundesrepublik Deutschland, in: Deutsche Sektion des Internationalen Instituts für Verwaltungswissenschaften (Hrsg.), Verwaltungswissenschaftliche Informationen, Sonderheft 4, Das öffentliche Unternehmen als Instrument staatlicher Politik, 1983, S. 18 f.

z.T. auch als Instrumente der Raumordnungs-, Wettbewerbs-, Sozial-, Konjunktur- und Wachstumspolitik angesehen.[1)]

Das mit diesen möglichen Einsatzfeldern zum Ausdruck kommende Wirkungsspektrum öffentlicher Unternehmen überschreitet den Bereich der allokativen Funktionen des Staates bei weitem. Dies muß insofern bedenklich erscheinen, als daß der instrumentelle Einsatz öffentlicher Unternehmen stets in einer Substitutionskonkurrenz zu alternativen Instrumenten der staatlichen Politik steht. Gerade für distributive und stabilisierende Funktionen steht dem Staat jedoch ein vielfältiges Instrumentarium zur Verfügung, das in vielen Fällen zielgerichteter einsetzbar ist als die Interventionsform »öffentliche Unternehmung«. Für distributionspolitische Ziele kann generell feststellt werden, daß sich ein bestimmtes Verteilungsziel durch direkte Transfers effizienter erreichen läßt als durch eine sozialadressierte Preispolitik öffentlicher Unternehmen.[2)] Eine Besonderheit ergibt sich hier allerdings in bezug auf die bereits erwähnten meritorischen Güter: Bei ihnen ist ein unter den Vollkosten liegender Angebotspreis in vielen Fällen schon deshalb erforderlich, um den angestrebten Zweck, nämlich die Beeinflussung des Konsumverhaltens, zu erreichen.

Kritisch zu betrachten ist auch die Instrumentalisierung öffentlicher Unternehmen für stabilisierungspolitische Zwecke. Bei ihr liegt das öffentliche Interesse in einem von betriebswirtschaftlichen Erfordernissen abweichenden »konjunkturgerechten Verhalten« in bezug auf die Preis-, Investitions- und Beschäftigungspolitik. Einem solchen Vorhaben sind insbesondere dann ganz enge Grenzen gesetzt, wenn das betreffende öffentliche Unternehmen auf Märkten tätig ist, auf denen es mit privaten Unternehmen im Wettbewerb steht.[3)] Zudem kann eine konjunkturpolitisch motivierte Zurückhaltung bei der Preispolitik zu einer faktischen Subventionierung privater Unternehmen führen, wenn das öffentliche

---

1) Vgl. z.B.: Thiemeyer, T., Wirtschaftslehre öffentlicher Betriebe, Reinbek 1975, S. 60 ff; van der Bellen, A., Öffentliche Unternehmen zwischen Markt und Staat, Köln 1977, S. 18 ff.

2) Der Grund dafür liegt in den höheren Effizienzkosten einer Umverteilung über künstlich niedriggehaltene Preise, die durch die Verzerrungen der Konsum- und ggf. auch der Produktionsstruktur bedingt sind.

3) Vgl. van der Bellen, A., a.a.O., S. 55 ff.

Unternehmen Güter erstellt, die die Privatwirtschaft anschließend als Input verwendet.[1] Von größerem Gewicht dürften jedoch die von einer konjunkturgerechten Preispolitik öffentlicher Unternehmen ausgehenden Verzerrungen der relativen Preise sein, die nachhaltige Fehlallokationen nach sich ziehen können.[2]

Im Rahmen eines Vergleichs der instrumentellen Eignung des öffentlichen Produktionsmitteleigentums mit anderen wirtschaftspolitischen Instrumenten ist auch zu berücksichtigen, daß bei öffentlichen Unternehmen oftmals verschiedene »Defekte« auftreten, die bei privaten Anbietern nicht in gleichem Maße zu beobachten sind.[3] Dazu gehört insbesondere die enorme Zahlungsbereitschaft des Staates im Hinblick auf die Abdeckung von Defiziten, ein dadurch bedingter unzureichender Anpassungszwang an marktbezogene Veränderungen, leistungshemmende Vergütungsregeln sowie relativ geringe Produktivitätszuwachsraten.[4]

Damit eng verbunden ist auch die Problematik unklarer Zielvorgaben seitens des Trägers der öffentlichen Unternehmung. Da politische Zielvorgaben in bezug auf die öffentliche Aufgabe oftmals nicht in hinreichendem Maße operational formuliert sind, ist der Auslegungsspielraum für die Konkretisierung dessen, was im Einzelfall als öffentliches Interesse zu verstehen ist, in vielen Fällen erheblich. Deshalb birgt das Spannungsfeld divergierender Interessen, in dem sich jede Unternehmung befindet, bei öffentlichen Unternehmen in besonderem Maße die Gefahr in sich, daß Partikularinteressen der am Unternehmensgeschehen interessierten Gruppen dem durch die spezifische öffentliche Zielsetzung geprägten Charakter der Unternehmung entgegenwirken.[5] Eine durch unklare Zielvorgaben bewirkte Diskrepanz zwischen der »eigentlichen« und der tatsächlichen, d.h. faktischen Zweckbestimmung öffentlicher Unter-

1) Vgl. van der Bellen, A., a.a.O., S. 59.
2) Vgl. Hamm, W., Kollektiveigentum, Die Rolle öffentlicher Unternehmen in der Marktwirtschaft, Heidelberg 1961, S. 103 ff.
3) Vgl. ders., Sind öffentliche Unternehmen ein entbehrliches Instrument staatlicher Politik?, in: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft, (Hrsg.), Öffentliche Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft heute, 1. Aufl., Baden-Baden 1984, S. 37 f.
4) Vgl. ebd., S. 37 f.
5) Vgl. Boos, F./Krönes, G., Die Instrumentalfunktion öffentlicher Unternehmen - Hauptprobleme und Lösungsansätze, in: ZögU, Bd. 13, 1990, S. 145 ff.

nehmen kann aber auch eigentümerbedingt sein. Dieses wäre der Fall, wenn die Eigentümer der öffentlichen Unternehmung einen materiellen Auftragswandel forcieren, beispielsweise in Richtung einer primär erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Betätigung.[1)]

Von entscheidender Bedeutung für den instrumentellen Einsatz öffentlicher Unternehmen ist in jedem Falle die ordnungspolitische Legitimation; sie erfordert, daß das Deklarieren einer Aufgabe als »öffentliche« in einem engen Bezug zu gesamtwirtschaftlichen Optimalitätsüberlegungen erfolgt.[2)] Deshalb sollte der Einsatz öffentlicher Unternehmen vorrangig allokationspolitisch motiviert sein, d.h. auf die Beseitigung eines Marktversagens abzielen. Darüber hinausgehende Zielsetzungen treten dagegen vor allem aufgrund des - verglichen mit anderen Instrumenten - geringeren Wirkungsgrades der Interventionsform öffentliche Unternehmung sinnvollerweise eher in den Hintergrund.[3)]

---

1) Vgl. Oettle, K., a.a.O., S. 16 f.
2) Vgl. z.B. die von KRELLE in einem Rezensionsaufsatz geäußerte Kritik an einem unzureichenden Bezug der Begründung öffentlicher Unternehmen zur ökonomischen Theorie: Krelle, W., Öffentliche Unternehmen und ökonomische Theorie, in: ZögU, Bd. 12, 1989, S. 106 ff.
3) Vgl. Bös, D., a.a.O., S. 54 f.

B. Die Mitanbieterschaft der POSTBANK und die Erweiterung ihres Leistungsangebotes aus ordnungspolitischer Sicht

Im Rahmen einer ordnungspolitischen Betrachtung der Erweiterung des Leistungsumfangs eines öffentlichen Unternehmens geht es vor allem um die Frage, ob dieses Vorhaben im konkreten Einzelfall mit den Grundsätzen der Sozialen Marktwirtschaft vereinbar ist. Um dieses für die POSTBANK beurteilen zu können, sind zunächst die in der Literatur für ihre unternehmerische Betätigung verwendeten Begründungen herauszustellen. Danach ist zu untersuchen, ob und inwiefern sich eine Mitanbieterschaft der POSTBANK anhand dieser Argumente ordnungspolitisch rechtfertigen läßt und ob die gleichen Gründe ggf. auch für eine Erweiterung des Leistungsprogramms herangezogen werden können. Im Zusammenhang mit der ordnungspolitischen Beurteilung einer Leistungsprogrammerweiterung ist aber auch auf die sich in den einzelnen Begründungen jeweils niederschlagende Zwecksetzung einer Mitanbieterschaft abzustellen. Folglich sind auch Überlegungen dahingehend von Bedeutung, ob der jeweils verfolgte Zweck - z.B. aufgrund von Entwicklungen des bankbetrieblichen Umsystems der POSTBANK - künftig nur durch einen veränderten Leistungsumfang erreicht werden kann.

I. Gründe für eine Mitanbieterschaft

Für eine Mitanbieterschaft der POSTBANK auf dem Markt für Bankdienstleistungen werden im allgemeinen folgende Argumente angeführt:[1)]

- Die Mitanbieterschaft der POSTBANK wird erstens durch die ihr zugewiesenen gemeinwirtschaftlichen Aufgaben begründet. Zu diesen Aufgaben gehören vor allem die Verpflichtung einer flächendek-

1) Vgl. zu den Gründen im einzelnen: Beckers, S., a.a.O., S. 43 ff; Hahn, O., Die Postbank, a.a.O., S. 125 ff; Zurhorst, B., Die Rolle der Postbankdienste in der Marktwirtschaft, in: bum, 14. Jg., 1985, Heft 5, S. 14 ff; Knieps, G., Dienstleistungspolitik der DBP und Ordnungspolitik, in: Diederich, H./Hamm, W./Zohlnhöfer, W., (Hrsg.), Die Deutsche Bundespost im Spannungsfeld der Wirtschaftspolitik, Heidelberg 1987, S. 167 ff.

kenden Versorgung mit bestimmten Bankdienstleistungen sowie die Bedienungspflicht. Ein solcher Versorgungsauftrag, der auch die Bereitstellung eines Reserve-Gironetzes umfaßt, sei erforderlich, um zu vermeiden, daß einzelnen Personengruppen die Inanspruchnahme von Bankdienstleistungen erschwert wird bzw. sie ganz von ihr ausgeschlossen werden.

- Zweitens wird auf die Markterschließungsfunktion abgestellt. Als öffentliches Unternehmen könne die POSTBANK dort als Pionier auftreten, wo sich private Kreditinstitute aufgrund von Rentabilitätsüberlegungen (noch) nicht betätigen. Diese Funktion hat die POSTBANK historisch bereits mehrfach übernommen.

- Drittens wird argumentiert, daß die POSTBANK für spezifische wirtschaftspolitische Zwecke eingesetzt werden könne. Diese Argumentation betrifft vornehmlich die wettbewerbliche Instrumentalthese. Als öffentliches Unternehmen könne ihr bei Bedarf die Aufgabe zugewiesen werden, den Wettbewerb im Kreditwesen zu fördern, d.h. die Rolle des »Hechts im Karpfenteich« zu übernehmen.

- Das vierte Argument ist allokationspolitischer Natur. Es wird behauptet, daß durch das Angebot von Bankdienstleistungen in Verbindung mit dem Leistungsangebot der DBP POSTDIENST Verbundvorteile realisiert werden können. Betrachtet werden in diesem Zusammenhang insbesondere produktionswirtschaftliche Verbundbeziehungen: Durch die gemeinsame Erstellung von Post- und Bankdienstleistungen können - verglichen mit einer getrennten Erstellung der Dienste - knappe Ressourcen eingespart werden.

II. Ordnungspolitische Beurteilung

1. Die POSTBANK als Unternehmen der Daseinsvorsorge

Die Mitanbieterschaft der POSTBANK wird primär durch bestimmte gemeinwirtschaftliche Aufgaben begründet, die sie im Rahmen ihres Versorgungsauftrags wahrnimmt. Dieser Versorgungsauftrag umfaßt drei Dimensionen:[1] dabei handelt es sich um die flächendeckende Versor-

1) Vgl. Beckers, S., a.a.O., S. 45 ff.

gung der Bevölkerung mit bestimmten Bankdienstleistungen, die Sicherstellung der bankmäßigen Versorgung benachteiligter Bevölkerungsgruppen sowie die Versorgung mit bestimmten Bankdiensten, die von anderen Kreditinstituten nicht offeriert werden.[1)]

Die POSTBANK hat vor allem die Aufgabe, die Bereitstellung einer bankmäßigen Infrastruktur zu gewährleisten. Nach § 4 Abs. 1 PostVerfG ist sie dazu verpflichtet, die notwendige Infrastruktur im Sinne der öffentlichen Aufgabenstellung zu sichern. Die Konkretisierung dieses Infrastrukturauftrags - z.B. im Hinblick auf die Sicherstellung einer flächendeckenden Versorgung - kann auf dem Wege »politischer Zielvorgaben«[2)] durch den Bundesminister für Post und Telekommunikation erfolgen. Auch die Sicherstellung der bankmäßigen Versorgung solcher Bevölkerungsgruppen, deren Bedienung durch andere Banken - aus welchen Gründen auch immer - nicht gewährleistet ist, gehört zu diesen Infrastrukturauflagen. Sie erfolgt durch den in § 8 Abs. 1 PostG festgelegten Kontrahierungszwang. Danach dürfen die Postunternehmen niemanden abweisen, sofern die Bedingungen für die Inanspruchnahme der einzelnen Dienste erfüllt sind. Als dritte Komponente des Versorgungsauftrags wurde oben das Offerieren bestimmter Dienste, die von anderen Banken nicht angeboten werden, herausgestellt. Dieses kann durch eine Pflichtleistungsverordnung der Bundesregierung (§ 25 Abs. 2 PostVerfG) sichergestellt werden. Auf diesem Wege können Infrastrukturdienste mittels einer Rechtsverordnung bestimmt werden, die die Postunternehmen aus Gründen der Daseinsvorsorge zu erbringen haben.

Mit dem Versorgungsauftrag der POSTBANK wird ein öffentliches Interesse an der Wahrnehmung bestimmter gemeinwirtschaftlicher Aufgaben unterstellt. Dieses öffentliche Interesse kann hier nur darin begründet sein, daß dasjenige Versorgungsniveau der Bevölkerung mit Bankdiensten, welches sich unter Marktbedingungen ohne eine auf Infrastrukturziele gerichtete Regulierung vermutlich ergeben würde, politisch als unzureichend betrachtet wird. Damit wird deutlich, daß es im konkreten Einzelfall stets eine außerhalb der Grenzen der wissenschaftlichen

1) Vgl. zu den jüngsten Änderungen bezüglich der »dritten Dimension« des Versorgungsauftrags S. 14.
2) Vgl. dazu § 25 Abs. 1 PostVerfG.

Argumentation stehende politische und i.d.R. mit einem Werturteil verbundene Entscheidung ist, ob ein öffentliches Interesse vorliegt.[1)]

Gleichwohl kann von der wissenschaftlichen Seite her überprüft werden, ob stichhaltige (ökonomische) Begründungen für eine Marktregulierung gegeben sind. Wenn beispielsweise das öffentliche Interesse an einem staatlichen Engagement - wie im Falle der POSTBANK - vor allem darin liegt, ein aus politischen Gründen unerwünschtes Marktergebnis zu vermeiden, so sind damit keinerlei Hinweise auf das Vorliegen eines »Marktversagens« verbunden. Der Nachweis eines Markt- bzw. Wettbewerbsversagens ist aber streng genommen erforderlich, um einen Regulierungsbedarf zu konstatieren.[2)] Ein Marktversagen liegt jedoch im Bankgewerbe nicht vor, so daß sich eine wirtschaftliche Betätigung der öffentlichen Hand hier anhand dieses Kriteriums nicht legitimieren läßt.[3)] Deshalb kann im Falle der POSTBANK, sofern auf den Aspekt der Daseinsvorsorge abgestellt wird, nur ein strukturpolitischer Handlungsbedarf als Legitimationsbasis für ein öffentliches Leistungsangebot dienen. Als Instrument der Strukturpolitik ist ihr Einsatz somit darauf gerichtet, bestimmte Marktergebnisse, die z.B. im Hinblick auf die Entwicklung regionaler Strukturunterschiede nicht wünschenswert sind, ex-ante zu verhindern.[4)] Die Möglichkeit, ein wirtschaftliches Engagement der öffentlichen Hand durch einen im »öffentlichen Interesse« liegenden Leistungsauftrag zu begründen, birgt jedoch die Gefahr in sich, daß überzogene Zielvorstellungen einer öffentlichen Daseinsvorsorge entstehen, die jeden Bezug zur Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft vermissen las-

---

1) Vgl. ähnlich: Krönes, G., Reform der Postreform - Überlegungen zur Unternehmensverfassung der Deutschen Bundespost, in: ZögU, Bd. 15, 1992, S. 401; Schlecht, O., Ordnungs- und wettbewerbspolitische Aspekte unternehmerischer Tätigkeit des Staates, in: Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb (Hrsg.), Der Staat als Wettbewerber und Auftraggeber privater Unternehmen, Köln / Berlin / Bonn / München 1984, S. 7 f; Cox, H./Kirchhoff, U., a.a.O., S. 235.

2) Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Zeit zum Handeln - Antriebskräfte stärken, Jahresgutachten 1993/94, Stuttgart 1993, Tz. 397.

3) Vgl. ebd., Tz. 405.

4) Vgl. dazu allgemein: Cox, H., Die öffentliche Wirtschaft in ihrer Bedeutung für die Wirtschaftspolitik, dargestellt am Beispiel der Ordnungs- und Strukturpolitik, in: Thiemeyer, T., (Hrsg.), Instrumentalfunktion öffentlicher Unternehmen, 1. Aufl., Baden-Baden 1990, S. 215 f.

sen.[1] Diese Gefahr resultiert vor allem daraus, daß dem »öffentlichen Interesse« in vielen Fällen gesellschaftspolitische Zielsetzungen zugrunde liegen, die ökonomischen Effizienzüberlegungen nicht zugänglich sind. Es sollte deshalb in regelmäßigen Abständen überprüft werden, ob die Notwendigkeit gegeben ist, daß die jeweilige öffentliche Aufgabe weiterhin wahrgenommen wird.

In der Bundesrepublik Deutschland gab es Ende 1992 52.836 Bankstellen; davon entfielen 46.131 auf die sog. »alten« Bundesländer.[2] Angesichts der daraus ableitbaren hohen Bankstellendichte muß es fraglich erscheinen, ob ein Infrastrukturauftrag zur flächendeckenden Versorgung mit Bankdiensten wirklich erforderlich ist. Allerdings sagt die Anzahl der vorhandenen Bankstellen nichts über deren räumliche Verteilung aus. So sind die privaten Kreditinstitute vor allem in den Städten und Ballungszentren vertreten und nur in geringerem Maße in der Fläche.[3] Die POSTBANK ist dagegen infolge des durch den Versorgungsauftrag der Postunternehmen bedingten dichten Netzes an Postfilialen i.d.R. auch in solchen Ortschaften auf dem flachen Lande präsent, in denen es keine Bankfilialen gibt. Dadurch wird gerade den weniger mobilen Bevölkerungsgruppen die Inanspruchnahme von Bankdienstleistungen erleichtert. Andererseits wird die bankmäßige Versorgung des flachen Landes bereits durch den Sparkassensektor sichergestellt. Gerade die den Sparkassen auferlegte räumliche Beschränkung ihrer Geschäftstätigkeit auf das Gebiet des Gewährträgers bewirkt, daß auch strukturschwache Regionen intensiv mit Bankdienstleistungen versorgt werden.[4] Berücksichtigt man zudem, daß die Bedeutung der Entfernung zur Bankfiliale infolge des zunehmenden Einsatzes der Technik bei der Inanspruchnahme von Bankdiensten rückläufig ist,[5] so dürften die Zweifel

---

1) Vgl. ähnlich: Möschel, W., a.a.O., S. 175.
2) Vgl. Deutsche Bundesbank, Monatsbericht August 1993, S. 55*.
3) REHM weist darauf hin, daß sich diese Erkenntnis gerade beim Aufbau einer bankwirtschaftlichen Infrastruktur in den neuen Bundesländern bestätigt hat; vgl. Rehm, H., Diskussion über Sparkassenprivatisierung - eine Herausforderung, in: Sparkasse, 110. Jg., 1993, S. 175 f.
4) Vgl. z.B. Fischer, R., Sparkassenstruktur und Privatisierung, in: Sparkasse, 109. Jg., 1992, S. 567 f.
5) Vgl. Karl-Bräuer-Institut des Bundes der Steuerzahler (Hrsg.), Privatisierung von Sparkassen und Landesbanken, Heft 78, Wiesbaden 1994, S. 62 f.

an der Notwendigkeit eines auf die flächendeckende Präsenz abzielenden Infrastrukturauftrags für die POSTBANK insgesamt überwiegen.

Auch im Hinblick auf die bankmäßige Versorgung benachteiligter Bevölkerungsgruppen ist die Notwendigkeit eines Versorgungsauftrags in Frage zu stellen. Einerseits sind die Kreditinstitute heutzutage im allgemeinen bereit, auch für einkommenschwächere Kunden Girokonten zu führen; andererseits beinhalten bereits einige Sparkassenverordnungen der Länder einen Kontrahierungszwang.[1] Sollte dennoch die Situation eintreten, daß die anderen Kreditinstitute einzelnen Bevölkerungsgruppen das Eröffnen einer Bankverbindung nicht ermöglichen, so stellt die Interventionsform »öffentliche Unternehmung« keineswegs die einzige Möglichkeit dar, um die bankmäßige Versorgung der betroffenen Personenkreise zu gewährleisten. Statt dessen wäre es z.B. denkbar, entweder alle Kreditinstitute einer derartigen Kontrahierungsverpflichtung zu unterwerfen[2] oder die Verpflichtung zum Bedienen aller Bevölkerungsgruppen auf dem Wege einer öffentlichen Ausschreibung, d.h. einer Auftragsvergabe an einen privaten Anbieter, sicherzustellen.[3]

In bezug auf die Versorgung der Bevölkerung mit solchen Bankdiensten, die von anderen Kreditinstituten nicht angeboten werden, ist auf die in der jüngeren Vergangenheit stetig gesunkene Anzahl der Transaktionen hinzuweisen.[4] Angesichts der weiter fortschreitenden Tendenz zum bargeldlosen Zahlungsverkehr muß es fraglich erscheinen, ob die Aufrechterhaltung dieser Dienste mittelfristig überhaupt noch erforderlich ist. Da zudem inzwischen nahezu jeder private Haushalt hierzulande über zumindest eine Bankverbindung verfügt,[5] läßt sich ein Versorgungsauftrag bezüglich der Bereitstellung dieser Dienste kaum noch rechtfertigen. Im übrigen gilt der Hinweis auf einen möglichen Einsatz

---

1) Vgl. Karl-Bräuer-Institut des Bundes der Steuerzahler (Hrsg.), a.a.O., S. 47 f. mit Hinweis auf die Sparkassenverordnungen von Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt und Brandenburg.
2) Vgl. ebd., S. 48.
3) Vgl. Beckers, S., a.a.O., S. 49.
4) Vgl. dazu S. 17 f.
5) Der Anteil derjenigen Personen über 13 Jahre, die über keine Bankverbindung verfügen, ging von 5 % im Jahre 1984 auf rund 1 % in 1989 zurück; vgl. dazu Spiegel-Verlag (Hrsg.), Spiegel-Dokumentation "Soll und Haben 3", a.a.O., S. 14.

alternativer Instrumente analog für die Sicherstellung der Versorgung der Bevölkerung mit diesen Gelddiensten.[1)]

Als Unternehmen der Daseinsvorsorge ist die Tätigkeit der POSTBANK darauf gerichtet, die Nachfrage nach Bankdienstleistungen in den Bereichen des Zahlungsverkehrs sowie der Geldanlage zu befriedigen. Wenn ein öffentlicher Leistungsauftrag für den Bereich des Einlagengeschäftes zur Sicherung der Infrastruktur politisch für erforderlich gehalten wird, so ist nicht einzusehen, warum dieser Auftrag nur bestimmte Sparformen mit einer insgesamt rückläufigen Bedeutung umfassen soll. Der in der verfassungsrechtlichen Debatte um die möglichen Tätigkeitsfelder der POSTBANK vorgebrachte Hinweis auf die für die Zulässigkeit schädliche Wirkung spekulativer Elemente bestimmter Sparformen kann hier nicht überzeugen. Zur Begründung sei auf die bereits in einem anderen Zusammenhang aufgezeigte Unmöglichkeit einer Objektivierung der Abgrenzung zwischen dem »Sparen« und dem »Spekulieren« anhand von Leistungsarten hingewiesen.[2)] Auch wäre es ordnungspolitisch inkonsequent, an die Begründung einer Einführung zusätzlicher Bankdienstleistungen im Bereich der Geldanlage strengere Maßstäbe anzulegen als an die Fortführung der bisher in diesem Bereich angebotenen Leistungsarten.[3)] Das gilt insbesondere dann, wenn es sich bei den für eine Einführung zur Diskussion stehenden Leistungsarten um solche handelt, die von der privaten Kundschaft zur langfristigen Vermögensanlage in zunehmendem Maße nachgefragt werden. Gerade solche Leistungsarten müßten doch im Hinblick auf die ökonomische Begründung eines Auftrags zur unternehmerischen Daseinsvorsorge für das Einlagengeschäft von Bedeutung sein. Unter ordnungspolitischen Gesichtspunkten kann sich die Kritik hier deshalb nur gegen den Leistungsauftrag der POSTBANK selbst richten, nicht aber gegen eine Leistungsprogrammerweiterung, die sich an einem veränderten Leistungsbedarf der Privatkundschaft im Hinblick auf die Abdeckung verschiedener Sparmotive orientiert. Lediglich dann, wenn die Einführung einer neuen Leistungsart

---

1) Vgl. zu den Vorteilen einer öffentlichen Ausschreibung für einen Leistungsauftrag gegenüber einer öffentlichen Leistungserstellung z.B.: Hamm, W., Sind öffentliche Unternehmen..., a.a.O., S. 39.

2) Vgl. S. 60 ff.

3) Anderer Meinung ist Beckers, S., a.a.O., S. 238 f.

primär auf die Befriedigung eines bisher nicht von der POSTBANK abgedeckten Motivs für die Inanspruchnahme von Bankdienstleistungen oder auf die Bedienung einer bisher nicht anvisierten Zielgruppe gerichtet ist, könnte sich die ordnungspolitische Kritik unmittelbar auf die Leistungsprogrammerweiterung beziehen.

2. Die Markterschließungsfunktion der POSTBANK

Mit dem Argument der Daseinsvorsorge eng verbunden ist die Begründung der Mitanbieterschaft öffentlicher Kreditinstitute durch eine von diesen wahrgenommene - volkswirtschaftlich bedeutsame - Funktion der Erschließung neuer Märkte für die Versorgung der Bevölkerung mit Bankdienstleistungen. So ist z.B. das Entstehen kommunaler Sparkassen im vergangenen Jahrhundert überhaupt erst darauf zurückzuführen, daß es damals keine für breite Kreise der Bevölkerung zugängliche Banken gab.[1] Auch in diesem Jahrhundert haben öffentliche Kreditinstitute häufig eine Vorreiterrolle bei der Einführung neuer Bankdienstleistungen übernommen. Das gilt beispielsweise für die Einführung des Dispositionskredits durch die Sparkassen in den sechziger Jahren.[2]

Die Deutsche Bundespost hat mit ihren Bankdiensten in der Vergangenheit in mehrfacher Hinsicht Aufgaben im Bereich der bankmäßigen Erschließung neuer Kunden bzw. Kundengruppen wahrgenommen. So wurde es Teilen der Wirtschaft und vielen Privatpersonen mit der Einführung des Postscheckdienstes im Jahre 1909 erstmals ermöglicht, am bargeldlosen Zahlungsverkehr teilzunehmen. Zu diesem Zeitpunkt existierte zwar bereits ein Girosystem der Reichsbank; dieses stand jedoch aufgrund einer hohen Mindesteinlage von 1000 Mark nur wenigen Teilnehmern des Wirtschaftslebens zur Verfügung.[3]

---

1) Vgl. Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Monopolkommission gegen funktionsfähigen Wettbewerb im Bankensektor, in: ZögU, Bd. 16, 1993, S. 76.
2) Vgl. Rehm, H., Öffentliche Dienstleistungsunternehmen im europäischen Binnenmarkt am Beispiel öffentlicher Kreditinstitute, in: ZögU, Bd. 15, 1992, S. 447.
3) Vgl. Hahn, O., Die Postbank, a.a.O., S. 58.

Angesichts einer bankmäßigen Unterversorgung der Bevölkerung auf dem flachen Land in der Zeit vor dem zweiten Weltkrieg wird auch dem Postsparbuch eine Markterschließungsfunktion eingeräumt.[1] Die Wahrnehmung dieser Funktion wurde vor allem durch das bereits vorhandene dichte Poststellennetz begünstigt. Auch im Hinblick auf die Freizügigkeit im Sparverkehr, durch die der Charakter des Postsparbuchs als zinstragende und sichere Reisekasse erst ermöglicht wurde, hat die Post eine Vorreiterrolle übernommen.[2] In diesem Zusammenhang ist gegenwärtig vor allem die durch bilaterale Verträge zwischen den nationalen Postbanken geschaffene Möglichkeit, das Postsparbuch auch bei Auslandsreisen zu verwenden, von hoher Bedeutung.[3] Eine mit diesem Angebot vergleichbare Form der internationalen Freizügigkeit wird von anderen Kreditinstituten bislang nicht offeriert.

Damit wird deutlich, daß die Deutsche Bundespost mit ihren Bankdiensten zu verschiedenen Zeiten als Pionier aufgetreten ist, um Lücken in der bankmäßigen Versorgung der Bevölkerung zu schließen. Dabei hat sie in bedeutendem Ausmaß auch marginale Kundengruppen erschlossen und somit neue Kunden an das Bankensystem herangeführt.[4] Der sich aus der Erschließung neuer Märkte ergebende volkswirtschaftliche Nutzen ist erheblich.[5] Er schlägt sich zum einen in der Verminderung von Transaktionskosten infolge unbarer Zahlungen nieder; zum anderen wird dem Post- und Fernmeldewesen, aber auch der gesamten Volkswirtschaft, durch das Erschließen neuer Kundengruppen für das Einlagengeschäft Investitionskapital zur Verfügung gestellt.

Der Hinweis auf die historisch bedeutsame Markterschließungsfunktion der POSTBANK reicht allerdings nicht aus, um ihre Mitanbieterschaft als öffentliches Unternehmen auch gegenwärtig rechtfertigen zu können. Dafür ist es vielmehr entscheidend, ob zu erwarten ist, daß sie künftig als Pionier benötigt wird, um evtl. neu auftretende »Lücken« in der bankmäßigen Versorgung der Bevölkerung zu schließen. Es müßte sich

---

1) Vgl. Hahn, O., Die Postbank, a.a.O., S. 56.
2) Vgl. ebd., S. 56.
3) So können Rückzahlungen vom Postsparbuch in 19 europäischen Ländern erfolgen.
4) Vgl. Zurhorst, B., a.a.O., S. 15.
5) Vgl. ebd., S. 15.

also um Märkte handeln, die von anderen Kreditinstituten aufgrund von Rentabilitätserwägungen vernachlässigt werden, aber für die Leistungsfähigkeit des Bankensystems von hoher Bedeutung sind. Derartige Versorgungslücken sind gegenwärtig nicht erkennbar. Angesichts eines inzwischen sehr hohen Versorgungsniveaus der Bevölkerung mit Bankdienstleistungen - nahezu jeder Haushalt verfügt heute über ein Giro- und ein Sparkonto - ist ein öffentliches Engagement im Bereich der Kreditwirtschaft mit dem Argument einer markterschließenden Funktion gegenwärtig nicht mehr zu rechtfertigen.

3. Die POSTBANK als Instrument der Wettbewerbspolitik?

Die Begründung der Mitanbieterschaft der POSTBANK durch eine von ihr ausgehende Förderung des Wettbewerbs in der Kreditwirtschaft bezieht sich vor allem auf die wettbewerbliche Instrumentalthese, nach der öffentliche Unternehmen ein Instrument der Wettbewerbspolitik darstellen können. Der Einsatz öffentlicher Unternehmen zielt dann darauf ab, auf vermachteten Märkten einen funktionierenden Wettbewerb herzustellen.[1] Um eine solche Wettbewerbsfunktion wahrnehmen zu können, muß sich das öffentliche Unternehmen selbstverständlich im Wettbewerb mit privatwirtschaftlichen Anbietern befinden. Werden öffentliche Unternehmen als Instrument der Wettbewerbspolitik eingesetzt, so liegt ihre Aufgabe darin, dem wettbewerbsbeschränkenden Verhalten anderer Anbieter durch den Einsatz wettbewerblicher Aktionsparameter entgegenzuwirken. Im Rahmen dieser Aktionsparameter kommt der Preispolitik im allgemeinen eine herausragende Bedeutung zu. Die Preispolitik des öffentlichen Anbieters ist demzufolge danach auszurichten, daß andere Anbieter dazu veranlaßt werden, ihre Preise in Richtung auf die Kosten zu senken.[2] Damit wird deutlich, daß öffentliche Unternehmen, die für wettbewerbspolitische Zwecke eingesetzt werden, eine Ordnungsfunk-

1) Vgl. z.B. Cox, H./Kirchhoff, U., Die Instrumentalfunktion öffentlicher Unternehmen, in: Wirtschaftsdienst, 61 Jg., 1981, S. 239.
2) Vgl. ebd., S. 239.

tion übernehmen und ihre Bedeutung somit über die des »Lückenbüßers« weit hinausgehen kann.[1]

Im Hinblick auf die Beurteilung eines Einsatzes öffentlicher Unternehmen für wettbewerbspolitische Zwecke wird im allgemeinen auf die jeweils zugrunde liegende Marktform abgestellt, denn auf polypolistisch strukturierten Märkten sind die Möglichkeiten einer Beeinflussung des Marktgeschehens i.d.R. als gering einzuschätzen.[2] Dagegen können öffentliche Anbieter auf Oligopolmärkten durchaus als »Hecht im Karpfenteich« tätig werden, insbesondere wenn abgestimmte Verhaltensweisen der übrigen Anbieter vorliegen. Allerdings ist eine Preisbeeinflussung durch das Vorhandensein des öffentlichen Anbieters nur dann zu erwarten, wenn überall freie Kapazitäten gegeben sind, da die privatwirtschaftlichen Anbieter nur in diesem Fall dazu gezwungen werden, der Preissenkung durch den öffentlichen Anbieter zu folgen.[3] Aus der Existenz oligopolistischer Marktstrukturen darf jedoch keineswegs zwangsläufig auf eine unzureichende Intensität des Wettbewerbs geschlossen werden. Gerade für das weite Oligopol (mit mäßiger Marktvollkommenheit) wird oftmals eine hohe und z.T. sogar optimale Wettbewerbsintensität herausgestellt.[4]

Sofern öffentliche Unternehmen wettbewerbspolitisch instrumentalisiert werden, bedarf es einer Kontrolle des Wettbewerbsverhaltens, um zu vermeiden, daß sich der öffentliche Anbieter an das Wettbewerbsverhalten der privatwirtschaftlichen Oligopolisten anpaßt.[5] Gerade bei öffentlichen Unternehmen ist nämlich keineswegs gewährleistet, daß die politisch unterstellten Ziele mit den tatsächlich verfolgten immer übereinstimmen. THIEMEYER verweist in diesem Zusammenhang u.a. auf das sog. »Eigenleben der Apparate«.[6] Desweiteren ist insbesondere bei ge-

1) Vgl. Cox, H., Öffentliche Unternehmen und Wettbewerb, in: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Bd. 12, 1980, S. 68.
2) Vgl. Schneider, R., Öffentliche Unternehmen als Mittel einer interventionistischen Wettbewerbspolitik, Berlin 1982, S. 85 ff.
3) Vgl. Hamm, W., Kollektiveigentum, a.a.O., S. 116.
4) Vgl. vor allem Kantzenbach, E., Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, 2. Aufl., Göttingen 1967.
5) Vgl. Cox, H., Öffentliche Unternehmen und Wettbewerb, a.a.O., S. 84 ff.
6) Vgl. Thiemeyer, T., Instrumentalfunktion öffentlicher Unternehmen, a.a.O., Sp. 677 f.

ringer Operationalität politischer Zielvorgaben zu befürchten, daß sich Partikularinteressen der am Unternehmensgeschehen beteiligten Gruppen durchsetzen könnten und somit dem »eigentlichen« Unternehmenszweck entgegenwirken.[1] Es zeigt sich also, daß mit der praktischen Durchsetzbarkeit der wettbewerblichen Instrumentalfunktion Schwierigkeiten verbunden sind, die die Eignung öffentlicher Unternehmen als Instrument der Wettbewerbspolitik beeinträchtigen können. Nicht zuletzt aus diesem Grunde ist bei einem instrumentellen Einsatz öffentlicher Unternehmen für wettbewerbliche Zwecke stets abzuwägen, ob das angestrebte Ziel nicht durch andere Instrumente der Wettbewerbspolitik, z.B. eine auf die Erhöhung der Nachfrageelastizität abzielende Verbesserung der Markttransparenz oder eine staatliche Fixierung bestimmter wettbewerbsrelevanter Parameter, auf effizientere Weise erreicht werden kann. Neben diesen auf die praktische Wirksamkeit der Instrumentalfunktion gerichteten Bedenken gibt es aber auch grundsätzliche Einwände gegen eine wettbewerbspolitische Instrumentalisierung öffentlicher Unternehmen. Diese beziehen sich vor allem auf die Vernachlässigung dynamischer Aspekte des Wettbewerbs. So sind ökonomische Machtpositionen und Pioniergewinne, die z.B. aus Prozeßinnovationen eines Anbieters resultieren, durchaus erstrebenswert, wenn sie anschließend im dynamischen Wettbewerb wieder abgebaut werden.[2] Eine aktive Wettbewerbspolitik öffentlicher Unternehmen, die auf eine Niedrigpreispolitik abzielt, birgt hier die Gefahr in sich, derartige Gewinne in einem zu frühen Stadium zu stutzen, so daß die erwünschte Wettbewerbsdynamik überhaupt nicht erst entsteht.[3]

Eine aktive Wettbewerbskorrektur durch die POSTBANK setzt voraus, daß sich ihre Konditionen merklich von denen anderer Kreditinstitute unterscheiden. Ein solcher Unterschied hinsichtlich der Konditionen könnte auf verschiedene Ursachen zurückzuführen sein, z.B. auf eine geringe Wettbewerbsintensität zwischen den Anbietern von Bankdienstleistungen.[4] In diesem Falle wäre das Verhalten der POSTBANK als Verlassen der Gruppendisziplin der Anbieter zu werten. Wenn ein öffentliches Un-

1) Vgl. Boos, F./Krönes, G., a.a.O., insbes. S. 147.
2) Vgl. Cox, H., Die öffentliche Wirtschaft in ihrer Bedeutung..., a.a.O., S. 209.
3) Vgl. ebd., S. 209 f.
4) Vgl. zu den möglichen Ursachen Beckers, S., a.a.O., S. 89 ff.

ternehmen jedoch aufgrund von Spezialisierungsvorteilen oder solchen Kostenvorteilen, die aus besonderen produktions- bzw. absatzwirtschaftlichen Gegebenheiten resultieren, bestimmte Dienstleistungen zu günstigeren Konditionen als die Konkurrenten anbieten kann, so darf daraus nicht zwangsläufig auf die Wahrnehmung einer aktiven Wettbewerbsfunktion geschlossen werden. Eine solche Wettbewerbsfunktion im Sinne der wettbewerblichen Instrumentalthese macht es vielmehr erforderlich, daß die Förderung des Wettbewerbs ausdrücklich als Formalziel Eingang in das betriebliche Zielsystem findet.[1] Dieses setzt jedoch zweckmäßigerweise die Identifikation wettbewerbsbeschränkender Verhaltensweisen voraus, denn nur dann kann überhaupt ein Bedarf für einen staatlichen Eingriff in den Wettbewerb bestehen.

Eine generelle Aussage über die Intensität des Wettbewerbs im Kreditgewerbe ist im allgemeinen kaum möglich, da es sich nicht um einen einheitlichen Bankenmarkt handelt, sondern um eine Vielzahl nach verschiedenen Kriterien abgrenzbarer Teilmärkte.[2] So stehen die Kreditinstitute z.B. bei den größeren gewerblichen Kunden i.d.R. überregional im Wettbewerb, während dieser in dem für die POSTBANK relevanten Mengengeschäft vorwiegend auf lokaler Ebene stattfindet.[3] In bestimmten - vorwiegend ländlichen - Bereichen, in denen nur wenige Anbieter über Filialen verfügen und zumeist starke regionale Präferenzen der Kundschaft bestehen, sind wettbewerbliche Strukturschwächen in einzelnen Marktsegmenten durchaus möglich.[4] Insgesamt sprechen jedoch viele Anhaltspunkte dafür, daß der Wettbewerb in der Kreditwirtschaft im großen und ganzen äußerst intensiv ist. Dazu gehören nicht zuletzt auch die Angleichungsprozesse hinsichtlich der Geschäftsstruktur der einzelnen Bankengruppen, das Anbieten von Bankgeschäften durch Non-Banks und Near-Banks sowie die EG-weite Vereinheitlichung des Bankenmarktes. Die Deutsche Bundesbank stellt im Zusammenhang mit dem Strukturwandel bei der privaten Geldvermögensbildung sowie der rückläufigen Bedeutung von Hausbankverbindungen insbesondere bei

---

1) Vgl. Cox, H., Öffentliche Unternehmen und Wettbewerb, a.a.O., S. 67.
2) Vgl. Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, a.a.O., S. 282 f.
3) Vgl. ebd., S. 283.
4) Vgl. Beckers, S., a.a.O., S. 61.

größeren Firmenkunden einen verschärften Wettbewerb fest.[1] Auch in der Literatur wird im allgemeinen von einer hohen bzw. zunehmenden Wettbewerbsintensität in der Kreditwirtschaft gesprochen.[2] Ein Bedarf für eine aktive Wettbewerbskorrektur durch öffentliche Unternehmen ist im deutschen Bankgewerbe somit nicht erkennbar.

Ein gesetzlicher Auftrag, der die POSTBANK dazu verpflichtet, ein bestimmtes Wettbewerbsziel explizit in ihren unternehmerischen Zielkatalog aufzunehmen, liegt nicht vor. Allerdings ist die Bundesregierung dazu ermächtigt, auf dem Wege politischer Zielvorgaben die wesentlichen Strukturen der Entgeltregelungen für sog. Pflichtleistungen festzulegen.[3] Sofern von der Möglichkeit eines Eingriffs in die Preispolitik Gebrauch gemacht wird, könnte dieses durchaus wettbewerbspolitisch motiviert sein. Im übrigen versteht sich die POSTBANK selbst als Regulativ in einem sich wandelnden Bankenmarkt und verweist auf die daraus resultierende Notwendigkeit, ein leistungsfähiges Dienstleistungsangebot erbringen zu können.[4]

Unabhängig von einer möglichen Instrumentalisierung für wettbewerbliche Zwecke gehen jedoch allein von der Existenz der POSTBANK den Wettbewerb belebende Effekte aus, wenn ihre Konditionen im Vergleich zu denen anderer Kreditinstitute überdurchschnittlich günstig sind. Im Hinblick auf die Konditionen im Zahlungsverkehr kann auf regelmäßig stattfindende Verbrauchertests verwiesen werden, bei denen ein Vergleich zwischen den Konditionen der einzelnen Anbieter für die Führung eines Girokontos vorgenommen wird. Obwohl sich derartige Tests notwendigerweise auf Modellkonten stützen, bei denen eine bestimmte

---

1) Vgl. Deutsche Bundesbank, Längerfristige Entwicklung des Bankensektors und Marktstellung der Kreditinstitutsgruppen, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 41. Jg., 1989, Nr. 4, S. 14 f.

2) Vgl. stellvertretend für eine Vielzahl von Autoren: Herrhausen, A., Großbanken und Ordnungspolitik, in: Die Bank, o.Jg., 1988, S. 124 f; Kaven, J.-P., Aktuelle Entwicklungstrends im deutschen Bankgeschäft, in: Beyer, H.-T./Schuster, L./Zimmerer, C., (Hrsg.), Neuere Entwicklungen in Betriebswirtschaftslehre und Praxis, Festschrift für Professor Dr. Oswald Hahn zum 60. Geburtstag, Frankfurt am Main 1988, S. 266 ff; Krumnow, J., Die deutschen Banken vor neuen Herausforderungen, in: ÖBA, 40. Jg., 1992, S. 414 f.

3) Vgl. § 25 Abs. 2 PostVerfG.

4) Vgl. Postbank, Geschäftsbericht 1991, S. 34.

Kombination und Intensität hinsichtlich der Inanspruchnahme verschiedener Dienstleistungen des Zahlungsverkehrs unterstellt wird, kann davon ausgegangen werden, daß diese Tests ein insgesamt zutreffendes Bild über die Unterschiede hinsichtlich der Kosten für die Kontenführung vermitteln. Da die POSTBANK beim Vergleich der Kontoführungskosten besonders gut abschneidet, d.h. i.d.R. als einer der günstigsten Anbieter herausgestellt wird,[1] fördert sie den Wettbewerb im Zahlungsverkehr.

Im Hinblick auf die Konditionen im Einlagengeschäft zeigt BECKERS auf, daß der Sparzins bei der POSTBANK für Einlagen mit gesetzlicher Kündigungsfrist im Zeitraum von 1977 bis 1987 mit dem durchschnittlich offerierten Zinssatz der einzelnen Anbieter nahezu identisch gewesen ist.[2] Für das Sparen mit ein- bis vierjähriger Kündigungsfrist führt ein für den gleichen Zeitraum vorgenommener Zinsvergleich dagegen zu dem Ergebnis, daß der von der POSTBANK gewährte Sparzins um bis zu 1,5 Prozentpunkte über dem entsprechenden Durchschnittszins aller Bankengruppen liegt.[3] Insgesamt wird eine Tendenz dahingehend festgestellt, daß die POSTBANK mit zunehmender Laufzeit bzw. Kündigungsfrist der Spareinlage eher eine überdurchschnittlich attraktive Verzinsung anbietet.[4] Gegenwärtig dürfte die Verzinsung bei den meisten Sparformen der POSTBANK eher im Marktdurchschnitt liegen. So weist die Deutsche Bundesbank z.B. für im April 1994 offerierte Sparbriefe mit vierjähriger Laufzeit und laufender Zinszahlung einen Marktdurchschnittszins von 5,07 % und für auf ein Jahr abgeschlossene Einmalsparverträge in Höhe von 4,7 % aus.[5] Bei der POSTBANK lagen die entsprechenden Zinssätze im gleichen Monat in beiden Fällen bei 4,75 %. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei den Spareinlagen mit Kündigungsfristen. Für Spareinlagen mit einjähriger Kündigungsfrist z.B. lag der Zinssatz bei der POSTBANK im April 1994 bei 3 %, während der entsprechende Marktdurchschnittszins aller Bankengruppen 3,01 % betrug. Zu erwähnen ist jedoch, daß die POSTBANK mit dem sog. »Sparbuch 3000 plus« eine

---

1) Vgl. z.B.: o.V., Girokonto - Mehr Gebühren für weniger Service, in: DM, 33. Jg., 1993, Heft 1, S. 142 ff.
2) Vgl. Beckers, S., a.a.O., S. 78 f.
3) Vgl. ebd., S. 78 ff.
4) Vgl. ebd., S. 77 und S. 82.
5) Deutsche Bundesbank, Monatsbericht Juli 1994, S. 62*.

Anlageform eingeführt hat, die in einer gewissen Substitutionskonkurrenz zum Sparbuch mit dreimonatiger Kündigungsfrist steht, aber mit einer deutlich attraktiveren Verzinsung ausgestattet ist. Allein schon durch diese Leistungsarteninnovation fördert die POSTBANK den Wettbewerb im Einlagengeschäft, zumal diese Leistungsart im Bankgewerbe z.Z. noch einzigartig sein dürfte.

Sofern eine den Wettbewerb fördernde Konditionenpolitik im Einlagengeschäft festgestellt wird, muß diese nicht zwangsläufig wettbewerbspolitisch motiviert sein; statt dessen kann sie bei der POSTBANK schon aus betriebswirtschaftlichen Gründen erforderlich sein. Das liegt daran, daß einige angebotene Sparformen mit bestimmten von der POSTBANK bislang nicht offerierten hochverzinslichen Anlagemöglichkeiten - z.B. börsenfähigen festverzinslichen Wertpapieren - konkurrieren. Durch eine attraktive Konditionengestaltung bei einigen Leistungsarten des Kontensparens lassen sich nämlich Umschichtungsprozesse der Kundschaft in Sparformen, die nur von anderen Kreditinstituten angeboten werden und für die POSTBANK demzufolge mit einem Verlust der Kundenbeziehung verbunden sein könnten, in vielen Fällen vermeiden. Deshalb erlaubt ein Konditionenvergleich im Einlagengeschäft im Falle der POSTBANK ohnehin kaum einen Rückschluß darauf, ob eine regulative Funktion im Sinne der wettbewerblichen Instrumentalthese wahrgenommen wird.

Gleichwohl können von der Mitanbieterschaft der POSTBANK auch dann positive Effekte auf den Wettbewerb ausgehen, wenn eine wettbewerbliche Instrumentalisierung nicht vorliegt. Sofern die POSTBANK beispielsweise bestimmte Dienstleistungen des Zahlungsverkehrs aufgrund von Kostenvorteilen zu besonders günstigen Konditionen anbieten kann, zwingt dieses ihre Konkurrenten faktisch zu einer Begrenzung ihrer Gebühren im Zahlungsverkehr, wenn diese Marktanteilsverluste vermeiden wollen.[1)] Eine solche - passive - Wettbewerbsfunktion ist jedoch nicht zwangsläufig an den öffentlichen Charakter des Unternehmens gebunden; vielmehr kann davon ausgegangen werden, daß die POSTBANK diese Funktion auch als privater Anbieter wahrnehmen würde. Es ist sogar denkbar, daß eine passive Förderung des Wettbewerbs nach einer

1) Vgl. Hahn, O., Die Postbank, a.a.O., S. 150.

Privatisierung in viel stärkerem Maße möglich ist, da bestimmte geschäftsbeschränkende Faktoren, die sich nachteilig auf die Erlöse bzw. die Kosten auswirken, dann nicht mehr wirksam sind.

Obwohl von der Existenz der POSTBANK zweifelsfrei wettbewerbsfördernde Effekte ausgehen, können wettbewerbspolitische Gründe die Mitanbieterschaft eines öffentlichen Unternehmens in der Kreditwirtschaft nicht überzeugend rechtfertigen.[1)] Wird der POSTBANK dennoch eine wettbewerbsregulierende Funktion eingeräumt, so kann sie diese Aufgabe jedoch nur erfüllen, wenn sie die von ihr für Hauptbankverbindungen anvisierte Zielgruppe auch künftig umfassend bedient. Das liegt zum einen daran, daß ein für wettbewerbliche Zwecke instrumentalisierter Anbieter über eine gewisse Marktmacht bzw. einen bestimmten Marktanteil verfügen muß, um in den Augen der Bankdienstleistungen nachfragenden Kundschaft als gleichwertiger Konkurrent in Erscheinung zu treten; zum anderen ist zu bedenken, daß eine wettbewerbspolitisch motivierte Konditionengestaltung aufgrund der Verbundenheit der Leistungsabnahme zumindest bei Bankbetrieben nicht zielführend sein kann, wenn die Produktpalette nicht den gesamten Leistungsbedarf der angesprochenen Zielgruppen abdeckt. Insofern ist eine Leistungsprogrammerweiterung, die darauf abzielt, dem veränderten Leistungsbedarf der privaten Kundschaft Rechnung zu tragen, im Falle der POSTBANK sogar die Voraussetzung dafür, um überhaupt wettbewerbsregulierend tätig werden zu können.

4. Die Realisierung von Verbundeffekten

a) Systematisierung möglicher Verbundeffekte bei gemeinsamer Erstellung von Post- und Postbankdiensten

Im Rahmen der Begründung einer Mitanbieterschaft der POSTBANK auf dem Markt für Bankdienstleistungen kommt dem Argument einer möglichen Realisierung von Verbundvorteilen eine besondere Bedeutung zu. Dabei wird insbesondere auf das vom POSTDIENST betriebene flächen-

1) Zum gleichen Ergebnis gelangt Beckers, S., a.a.O., S. 99.

deckende Netz der Postämter und -stellen als Quelle von Verbundvorteilen hingewiesen.[1] Verbundvorteile (economies of scope) liegen vor, wenn die Kosten der gemeinsamen Erstellung bestimmter Güter bzw. Dienstleistungen geringer sind als im Falle deren separater Erstellung.[2]

Für eine formale Darstellung produktionswirtschaftlicher Verbundvorteile im Zwei-Güter-Fall[3] sei davon ausgegangen, daß es sich bei y_1 um die vom POSTDIENST und bei y_2 um die von der POSTBANK erstellte Dienstleistungsmenge handelt. Von produktionswirtschaftlichen Verbundvorteilen ist in diesem Fall stets dann zu sprechen, wenn die Kosten einer gemeinsamen Erstellung dieser Dienste [C (y_1,y_2)] geringer sind als bei einer isolierten Erstellung, d.h. durch eine gemeinsame Produktion von Post- und Postbankdiensten Ressourcen eingespart werden können.

$$(1) \qquad C(y_1,y_2) < C(y_1,0) + C(0,y_2)$$

Produktionswirtschaftliche Verbundvorteile kommen dadurch zustande, daß ein für die Erstellung eines bestimmten Gutes erforderlicher Inputfaktor gleichzeitig als Inputfaktor bei der Erstellung eines anderen Gutes zum Einsatz gelangen kann. Sie basieren folglich auf der Existenz von Einsatzfaktoren mit Kollektivgutcharakter.[4] Abgesehen vom Fall einer Kuppelproduktion[5] sind derartige Verbundwirkungen im produktionswirtschaftlichen Bereich auf Unteilbarkeiten beim Einsatz von Produktionsfaktoren zurückzuführen. Diese Unteilbarkeiten können im Falle der POSTBANK sowohl politisch als auch sachlich bzw. technisch bedingt sein.[6] Auf politischen Vorgaben beruhende Unteilbarkeiten liegen z.B.

1) Vgl. Zurhorst, B., a.a.O., S. 15.
2) Vgl. Panzar, J.-C./Willig, R.-D., Economies of Scope, in: The American Economic Review, Papers and Proceedings, Vol. 71, 1981, S. 268.
3) Vgl. dazu ganz allgemein z.B.: Windisch, R., Privatisierung natürlicher Monopole: Theoretische Grundlagen und Kriterien, in: ders., (Hrsg.), Privatisierung natürlicher Monopole im Bereich von Bahn, Post und Telekommunikation, Tübingen 1987, insbes. S. 49 f.
4) Vgl. ebd., S. 50.
5) Kuppelproduktion liegt vor, wenn bei der Produktion eines bestimmten Gutes zwangsläufig ein weiteres Gut entsteht.
6) Vgl. zu den folgenden Ausführungen: Beckers, S., a.a.O., S. 117 ff.

vor, wenn die Sicherstellung der Versorgung der Bevölkerung mit Dienstleistungen des POSTDIENSTES in ländlichen Regionen das Aufrechterhalten kleinster Betriebseinheiten im Poststellennetz voraussetzt, die mit der Erstellung und dem Verkauf von Postdiensten nicht in vollem Umfange ausgelastet sind. In diesem Zusammenhang ist auch von Bedeutung, daß selbst für gering frequentierte ortsfeste Poststellen bestimmte Mindestöffnungszeiten vorgesehen sind. Ganz allgemein handelt es sich also um solche Fälle, bei denen die Kapazitätsdimensionierung aus Gründen der Vermeidung einer möglichen Gefährdung der Aufgabenerfüllung das Entstehen zeitunelastischer Leerkapazitäten zur Folge hat.[1] Im Gegensatz dazu sind Unteilbarkeiten auf sachliche bzw. technische Gegebenheiten zurückzuführen, wenn derartige Leerkapazitäten vorliegen, obwohl die Kapazitätsgestaltung ausschließlich nach betriebswirtschaftlichen Kriterien erfolgt. Die Unteilbarkeit ist in diesem Falle also allein durch sachliche Eigenschaften der eingesetzten Produktionsfaktoren bedingt. Bei diesen zeitunelastischen Kapazitäten im Bereich der Postämter und -stellen kann es sich insbesondere um das Personal und um eingesetzte Betriebsmittel handeln, z.B. Gebäude und technische Einrichtungen.

Das Auftreten produktionswirtschaftlicher Verbundeffekte ist prinzipiell überall dort denkbar, wo sachliche oder personelle Kapazitäten vom POSTDIENST (bzw. der TELEKOM) und der POSTBANK gemeinsam genutzt werden. Deshalb müssen sich derartige ressourcensparende Effekte nicht auf das Poststellennetz beschränken; vielmehr kämen auch Zentralabteilungen vom Grundsatz her als Quelle dieser Vorteile in Betracht.[2] Allerdings ist zu bedenken, daß die branchenspezifischen Gegebenheiten der drei Postunternehmen in zunehmendem Maße den Einsatz spezialisierter Fachkräfte erfordern und sich die Kapazitätsdimensionierung in den Zentralabteilungen eher an betriebswirtschaftlichen Kriterien ausrichten läßt als in den Postfilialen. Die durch die Postreform I erreichte Eigenständigkeit der Unternehmen, die sich inzwischen auch in eigenen Generaldirektionen der Postunternehmen niederschlägt, zeigt im

---

1) Bei zeitunelastischen Nutzungspotentialen ist das Leistungsvermögen von Produktionsfaktoren nicht speicherbar, d.h. es wird mit dem Fortgang der Zeit verbraucht; vgl. dazu z.B.: Riebel, P., a.a.O., insbes. S. 92 f.

2) Vgl. zu einigen Beispielen: Beckers, S., a.a.O., S. 122 ff.

übrigen, daß Verbundvorteile im Bereich der Zentralabteilungen gering einzuschätzen sind bzw. durch andere Faktoren überkompensiert werden.

Verbundvorteile durch die gemeinsame Nutzung von Produktionsfaktoren können aber auch daraus resultieren, daß Kunden im Zusammenhang mit der Inanspruchnahme von Postdiensten im gleichen Gebäude und evtl. sogar am gleichen Schalter auch Bankgeschäfte erledigen.[1] Auf diese Weise lassen sich Transaktions- und Informationskosten einsparen, sofern die Kunden ihre Bankgeschäfte dann abwickeln, wenn sie ohnehin ein Postamt bzw. eine Poststelle aufsuchen. Dabei ist das Ausmaß möglicher Einsparungen vor allem von der Entfernung abhängig, die Kunden ansonsten für die Erledigung von Bankgeschäften zurücklegen würden. Auch die Häufigkeit des Aufsuchens einer Bankfiliale ist für die Höhe der eingesparten Transaktionskosten - das sind Fahrtkosten und Opportunitätskosten der Zeit - von Bedeutung.[2] Da die möglichen Einsparungen an Transaktions- und Informationskosten den Absatz von Bankdiensten über das Poststellennetz fördern, kann hier von absatzwirtschaftlichen Verbundvorteilen gesprochen werden.

Ferner sind auch in beschaffungswirtschaftlicher Hinsicht Verbundwirkungen durch gemeinsame Aktivitäten der Postunternehmen denkbar. Derartige Verbundeffekte könnten z.B. dadurch entstehen, daß sich infolge eines gemeinsamen Bestellvorgangs bei solchen Einsatzfaktoren, die sowohl von der POSTBANK als auch dem POSTDIENST bzw. der TELEKOM benötigt werden, höhere Bestellmengen ergeben, die zu einem geringeren Stückpreis führen.[3]

Desweiteren können sich durch die Finanzierungsfunktion der POSTBANK gegenüber den anderen Postunternehmen auch finanzwirtschaftliche Verbundvorteile ergeben. Um das zu verdeutlichen, sei eine Referenzsituation angenommen, bei der die POSTBANK diese Funktion nicht wahrnimmt: Ohne die Finanzierung der TELEKOM und des POSTDIENSTES würde sich das Aktivgeschäft der POSTBANK als reines

1) Vgl. Knieps, G., Dienstleistungspolitik..., a.a.O., S. 168.
2) Vgl. Beckers, S., a.a.O., S. 132 f.
3) Vgl. ebd., S. 136 f.

Anlagegeschäft darstellen, d.h. anstelle der Ausleihungen an die anderen Postunternehmen würde sie zusätzliche Geld- und Kapitalmarkttitel bzw. Schuldscheindarlehen erwerben oder ihr Guthaben bei anderen Kreditinstituten aufstocken. Gleichzeitig müßten sich die anderen Postunternehmen in entsprechendem Umfang zusätzlich durch die Emission von Anleihen oder die Aufnahme von Krediten bei anderen Banken finanzieren. Verglichen mit dieser Referenzsituation ergibt sich im Falle einer Finanzierung der anderen Postunternehmen durch die POSTBANK aus Sicht der DBP eine Kostenersparnis. Der Grund dafür liegt in der Vermeidung der durch eine Zwischenschaltung weiterer Kreditinstitute bedingten zusätzlichen Liquiditätstransformation, bei der es sich im Grenzfall - nämlich wenn lediglich eine andere Bank eingeschaltet wird - um eine »reine Liquiditätstransformation«[1] handeln könnte. Diese Kostenersparnis repräsentiert den Umfang finanzwirtschaftlicher Verbundvorteile.

b) Verbundeffekte versus X-Ineffizienzen

Sofern Verbundeffekte beim Angebot von Gütern bzw. Dienstleistungen zu einem - verglichen mit der Einzelerstellung - verminderten Ressourcenverzehr führen, ermöglicht die Nutzung dieser Effekte eine Verbesserung der gesamtwirtschaftlichen Allokation. Voraussetzung für das Erreichen einer gesamtwirtschaftlichen Ressourcenersparnis auf diesem Wege ist aber, daß die positiven Verbundwirkungen - das Hauptaugenmerk ist hier auf die produktionswirtschaftlichen Verbundwirkungen gerichtet - nicht durch andere Kostennachteile aufgehoben werden.[2] Aus allokationspolitischer Sicht ist eine Mitanbieterschaft der POSTBANK somit zu befürworten, wenn entsprechende Verbundvorteile vorliegen und diese nicht durch andere Kostennachteile kompensiert werden.[3] Derartige Kostennachteile sind zu vermuten, wenn entweder die Kon-

---

1) Der Terminus »reine Liquiditätstransformation« soll hier verdeutlichen, daß diese zusätzliche Liquiditätstransformation weder mit einer Losgrößen- noch mit einer Fristentransformation verbunden sein muß.
2) Vgl. Beckers, S., a.a.O., S. 104 f.
3) Vgl. ebd., S. 104 f.

troll- und Organisationskosten mit zunehmender Unternehmensgröße stark ansteigen (»diseconomies of scale«) oder die Produktion ineffizient ist.[1] Von einer ineffizienten Produktion im Sinne der X-Ineffizienz wird gesprochen, wenn es möglich ist, mit einem gegebenem Faktorbestand von einem Gut eine größere Menge zu erstellen, ohne daß dadurch die Produktionsmenge eines anderen Gutes verringert werden muß.[2] Dies entspricht einer Situation bei der das Produktionsniveau unterhalb der Transformationskurve liegt. Bei variablem Faktoreinsatz liegt X-Ineffizienz (Produktionsineffizienz) dann vor, wenn die Minimalkostenkombination bei der Erstellung einer bestimmten Produktionsmenge eines Gutes verfehlt wird. Das Entstehen von X-Ineffizienzen wird im allgemeinen durch weitgehend leistungsunabhängige Entgelt- und Aufstiegsregelungen und unzureichendem Wettbewerbsdruck begünstigt. Deshalb wird oftmals davon ausgegangen, daß das Potential an X-Ineffizienzen im öffentlichen Sektor besonders ausgeprägt ist.[3]

Im folgenden sei unterstellt, daß bei der POSTBANK in bedeutendem Umfang produktionswirtschaftliche Verbundvorteile im Zusammenhang mit der Erstellung von Dienstleistungen des POSTDIENSTES gegeben sind und diese nicht durch X-Ineffizienzen und Größennachteile kompensiert werden. Damit stellt sich die Frage, ob mögliche Verbundeffekte eine öffentliche Wirtschaftstätigkeit rechtfertigen können, wenn sie sich nur gemeinsam mit der staatlichen Erstellung solcher Güter bzw. Dienstleistungen realisieren lassen, für die eine ordnungspolitische Legitimation gegeben ist. Erstaunlicherweise ist diese Fragestellung in der Literatur bislang nur sehr selten aufgegriffen worden.[4]

---

1) Vgl. Beckers, S., a.a.O., S. 147.

2) Vgl. Bös, D., Effizienz des öffentlichen Sektors aus volkswirtschaftlicher Sicht, in: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, 114. Jg., 1978, S. 299; Andreae, C.-A. / Theurl, E., X-Ineffizienz im öffentlichen Sektor - Anwendung der Leibensteinschen Theorie auf die Produktion in der staatlichen Bürokratie, in: wisu, 16. Jg., 1987, S. 457 ff; vgl. zur Theorie der X-ineffizienten Produktion auch: Leibenstein, H., Allocative Efficiency vs. "X-Efficiency", in: The American Economic Review, Vol. 56, 1966, S. 392 ff.

3) Vgl. Bös, D., Effizienz..., a.a.O., S. 299 ff; Andreae, C.-A. / Theurl, E., a.a.O., S. 457 ff; Beckers, S., a.a.O., S. 104 f.

4) Ausnahmen stellen u.a. die Arbeiten von Beckers, S., a.a.O., und Rendel, H., Mitanbieterschaft von Endgeräten der Telekommunikation durch die Deutsche Bundespost unter Wettbewerbsaspekten, Diss., Mainz 1987, dar.

c) Die Begründung öffentlicher Wirtschaftstätigkeit durch Verbundeffekte im Lichte der Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft

Bei der Begründung einer öffentlichen Wirtschaftstätigkeit mit Hilfe produktionswirtschaftlicher Verbundwirkungen fällt zunächst eine gewisse Verwandtschaft zum Fall des natürlichen Monopols auf, denn in beiden Fällen geht es um das Vorliegen einer subadditiven Kostenfunktion.[1] Produktionswirtschaftliche Verbundeffekte sind jedoch im allgemeinen nur bis zu einem bestimmten Grade realisierbar, nämlich bis zur Vollauslastung desjenigen Einsatzfaktors, dessen Unteilbarkeit ursächlich für das Entstehen dieser Verbundwirkungen ist. Bei einem weiteren Anstieg der Produktionsmenge kommt es infolge zusätzlich erforderlich werdender Kapazitäten zu einem abrupten Anstieg der Grenzkosten und in der Folge auch zu einer Erhöhung der Durchschnittskosten. Dagegen ist das natürliche Monopol dadurch gekennzeichnet, daß die Durchschnittskosten des Anbieters mindestens bis zum Schnittpunkt mit der Marktnachfragekurve sinken.[2] Insofern können Verbundeffekte im Grenzfall zu einem natürlichen Monopol führen. Dieser Fall dürfte jedoch nur sehr selten anzutreffen sein und ist für die POSTBANK nicht von Bedeutung.

In einer marktwirtschaftlich ausgerichteten Wirtschaftsordnung fällt der Marktsteuerung die Aufgabe zu, eine effiziente Ressourcenallokation herbeizuführen. Um dieses sicherzustellen, hat sich der Staat grundsätzlich aus dem Wirtschaftsgeschehen herauszuhalten, sofern nicht einer der an anderer Stelle unter dem Terminus »Marktversagen« erläuterten Ausnahmefälle gegeben ist.[3] Vor diesem Hintergrund muß das Argument einer möglichen Verbesserung der gesamtwirtschaftlichen Allokation durch die Mitanbieterschaft der POSTBANK angesichts der Tatsache, daß ein Marktversagen nicht vorliegt, als ein »ordnungstheoretisches Paradoxon« erscheinen, denn allokative Überlegungen werden i.d.R. gerade als Argument gegen eine öffentliche Wirtschaftstätigkeit verwendet.

---

1) Vgl. zum natürlichen Monopol auch S. 261 f dieser Arbeit.
2) Vgl. Fritsch, M./Wein, T., Marktversagen infolge von Unteilbarkeiten, in: WiSt, 23. Jg., 1994, S. 336.
3) Vgl. S. 259 ff.

Unabhängig davon impliziert die Begründung einer Mitanbieterschaft der POSTBANK durch eine mögliche Nutzung von Verbundeffekten nun aber ein Vorgehen, bei dem die Grenzziehung zwischen privater und öffentlicher Unternehmenstätigkeit primär in den Dienst wohlfahrtstheoretischer Überlegungen gestellt wird. Diese Vorstellung entspricht einer auf einen bestimmten Zweck hin gerichteten Abgrenzung zwischen der staatlichen und der privaten Sphäre, die einer nomokratischen Gemeinwohlauffassung, welche sich z.B. im Subsidiaritätsprinzip niederschlägt, in manchen Fällen entgegensteht.[1] Legt man der Aufgabenzuweisung an die privaten Wirtschaftssubjekte und den Staat das Subsidiaritätsprinzip[2] als Gestaltungsgrundsatz zugrunde, so wäre zu fordern, daß sich öffentliche Unternehmen nur dort betätigen sollen, wo ein Angebot von privaten Unternehmen nicht in ausreichendem Maße erbracht wird bzw. nicht erbracht werden kann.[3] Vor diesem Hintergrund zeigt sich, daß das Argument der Realisierung möglicher Verbundvorteile eine öffentliche Wirtschaftstätigkeit im Falle der POSTBANK nicht rechtfertigen kann, sofern auf das Subsidiaritätsprinzip abgestellt wird. Der Grund dafür liegt darin, daß Verbundwirkungen allein nicht hinreichend sind, um die Marktsteuerung ergänzende oder korrigierende Aktivitäten des Staates zu begründen.[4] Der damit zum Ausdruck kommende Widerspruch[5] zwischen ei-

---

1) Nomokratische Konzeptionen sind durch allgemeine Regeln bzw. Gesetze für das Zusammenleben von Menschen gekennzeichnet, die unabhängig von konkreten individuellen Zielen sind. Der der Ordnung zugrunde liegende Grundwert selbst stellt hier das Gemeinwohl dar. Im Gegensatz dazu stehen teleokratische Konzeptionen, bei denen sich das Gemeinwohl aus der Summe von Einzelinteressen ergibt. Vgl. zu dieser Unterscheidung: Tuchtfeldt, E., Über das Gemeinwohl - Anmerkungen zum Problem einer obersten Zielsetzung der Politik, in: Milde, H./Monissen, H.-G., (Hrsg.), Rationale Wirtschaftspolitik in komplexen Gesellschaften, Gerard Gäfgen zum 60. Geburtstag, Stuttgart u.a. 1985, S. 84 ff; Hayek, F.A.v., Die Sprachverwirrung im politischen Denken, in: ders., (Hrsg.), Freiburger Studien, Tübingen 1969, insbes. S. 223 f.

2) Vgl. zum Subsidiaritätsprinzip auch S. 259 und die dort angegebene Literatur.

3) Vgl. Zohlnhöfer, W., a.a.O., S. 10.

4) Für die Vereinbarkeit öffentlicher Wirtschaftstätigkeit mit dem Grundsatz der Subsidiarität müßte aufgezeigt werden, daß die Ergebnisse des Marktes ohne eine Korrektur der Marktsteuerung nicht akzeptabel sind; vgl. dazu: Zohlnhöfer, W., a.a.O., S. 10.

5) Der mögliche Widerspruch zwischen einer auf dem Subsidiaritätsprinzip basierenden und einer an gesamtwirtschaftlich positiven Effekten orientierten Grenzziehung zwischen dem Bereich privater Initiative und der staatlichen Intervention wurde bereits einmal im Zusammenhang mit der Betätigung der DBP auf Endgerätemärkten untersucht; vgl. dazu Rendel, H., a.a.O., insbes. S. 33 ff.

ner auf dem Subsidiaritätsprinzip basierenden und einer an gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrtswirkungen orientierten Grenzziehung zwischen privater und staatlicher Betätigung offenbart den dualistischen Charakter der Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft: Die Soziale Marktwirtschaft ist zum einen eine auf dem Ideal der individuellen Freiheit basierende Ordnung, was zur Konsequenz hat, daß der Ausgang des Wirtschaftsprozesses prinzipiell offen sein muß.[1] Eine Interpretation des Gemeinwohls durch bestimmte anzustrebende Ziele sei deshalb mit einer freien Gesellschaft unvereinbar.[2] Demzufolge wird das Subsidiaritätsprinzip z.T. auch als zwingende Konsequenz einer freiheitlichen Wirtschafts- bzw. Gesellschaftsordnung betrachtet.[3] Zum anderen dient die Soziale Marktwirtschaft aber auch als Mittel zur wirtschaftlichen Leistungssteigerung; sie verfügt somit auch über einen instrumentalen Charakter.[4] Während das erstgenannte Merkmal auf einen nomokratischen, d.h. zweckunabhängigen Charakter der Ordnung hinweist, deutet die angestrebte gesamtwirtschaftliche Leistungssteigerung darauf hin, daß die Ordnung auf die Verwirklichung bestimmter Ziele gerichtet ist. Damit stellt sich die grundsätzliche Frage, ob im Falle einer Kollision dieser beiden Merkmale eher den abstrakten Regeln der Ordnung, die sich hier z.B. aus dem Subsidiaritätsprinzip ableiten lassen, oder dem Ziel einer wirtschaftlichen Leistungssteigerung bzw. einer Verbesserung der gesamtwirtschaftlichen Allokation Vorrang einzuräumen ist.

In bezug auf die POSTBANK dürfte es hier von Bedeutung sein, daß die von ihr realisierten produktionswirtschaftlichen Verbundvorteile weitgehend branchen- und sortimentsunspezifischer Natur sind, d.h. prinzipiell auch durch andere Anbieter von Gütern oder Dienstleistungen ausge-

---

1) Vgl. z.B. Böbel, I., "Soziale Marktwirtschaft": Konstruktionsfehler einer wirtschaftspolitischen Konzeption?, in: Cassel, D./Ramb, B.-T./Thieme, H.-J., (Hrsg.), Ordnungspolitik, München 1988, S. 136; vgl. auch die Ausführungen zum gesellschaftstheoretischen und ökonomischen Rahmen der Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft auf S. 251 ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. Hayek, F.A.v., Grundsätze einer liberalen Gesellschaftsordnung, in: ders., (Hrsg.), Freiburger Studien, Tübingen 1969, S. 111.

3) Vgl. z.B. Zohlnhöfer, W., a.a.O., S. 9.

4) Der instrumentale Charakter wird insbesondere von MÜLLER-ARMACK immer wieder hervorgehoben; vgl. z.B. Müller-Armack, A., Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft, a.a.O., S. 85 ff; ders., Soziale Marktwirtschaft, a.a.O., S. 391; vgl. auch S. 257 dieser Arbeit.

schöpft werden könnten.[1] Durch die Kooperation mit einem anderen Anbieter im Hinblick auf die Nutzung freier Einsatzfaktoren könnte der POSTDIENST ebenfalls Erträge in Form einer Schalterabgeltung erzielen, denn der andere Anbieter wird bereit sein, für die Realisierung produktions- und ggf. auch absatzwirtschaftlicher Verbundeffekte einen entsprechenden Preis zu zahlen. Dabei könnte es unter allokationspolitischen Gesichtspunkten besonders vorteilhaft sein, die Nutzungsrechte an freien Einsatzfaktoren im Schalterbereich auf dem Wege einer Versteigerung zu vergeben.[2] Es ist nämlich davon auszugehen, daß derjenige Anbieter, der über die produktivsten Verwendungsmöglichkeiten der Verbundeffekte verfügt, dafür auch den höchsten Preis zu zahlen bereit ist. Auf diese Weise könnte zudem gewährleistet sein, daß die Vergabe von Nutzungsrechten an ein anderes Unternehmen nicht mit erheblichen wettbewerbsverzerrenden Folgewirkungen in dessen Branche verbunden ist.

Damit wird auch deutlich, daß die Realisierung dieser Verbundwirkungen nicht an eine öffentliche Wirtschaftstätigkeit gebunden ist. Sie können somit z.B. auch von der POSTBANK nach einer materiellen Privatisierung des Unternehmens weiterhin realisiert werden. Aufgrund der Erkenntnis, daß eine gesamtwirtschaftliche Allokationsverbesserung vom Grundsatz her auch auf dem Wege einer Realisierung der Verbundvorteile durch ein privates Unternehmen möglich ist, erscheint es erforderlich, die Meßlatte dafür, um sich über das Subsidiaritätsprinzip hinwegzusetzen, in diesem Falle besonders hoch anzulegen. Um dem Argument eines gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrtszuwachses hier Vorrang gegenüber dem Subsidiaritätsprinzip einräumen zu können, müßte zumindest nachgewiesen werden, daß das Ausmaß möglicher produktionswirtschaftlicher Verbundvorteile im Falle der Nutzung der freien Einsatzfaktoren durch eine wirtschaftliche Betätigung des Staats merklich größer ist als bei einer

---

1) Vgl. Ferdinand, C., Ökonomische und regulatorische Aspekte der gemeinsamen Schalternutzung: Das Flächendeckungsgebot, a.a.O., S. 31 f; Beckers, S., a.a.O., S. 138 ff.

2) Vgl. Beckers, S., a.a.O., S. 140.

Realisierung durch jeden anderen (privaten) Anbieter.[1] Dieses könnte jedoch nur auf dem Wege eines Markttests, d.h. durch empirisches Überprüfen nachgewiesen werden. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, daß Verbundvorteile allein, zumindest wenn sie weitgehend sortiments- bzw. branchenunspezifischer Natur sind, eine öffentliche Wirtschaftstätigkeit unter ordnungspolitischen Gesichtspunkten nicht ohne weiteres rechtfertigen können; sie sind deshalb hier bestenfalls als ergänzendes Argument von Bedeutung.

d) Verbundeffekte und Leistungsprogrammerweiterung

Im Hinblick auf eine Ausdehnung des Leistungsprogramms der POSTBANK wird darauf hingewiesen, daß produktionswirtschaftliche Verbundvorteile in nennenswertem Umfang für weitere Leistungsangebote, z.B. im Kredit- oder Wertpapiergeschäft, nicht zu erwarten seien.[2] Begründet wird diese These insbesondere durch die mit einer solchen Leistungsprogrammerweiterung einhergehenden Veränderungen hinsichtlich der Anforderungen an die Qualifikation des Personals und die sachlichen Gegebenheiten im Schalterbereich.[3] Dieser Argumentation ist jedoch entgegenzuhalten, daß Leistungsarten zumindest im Bereich der Hauptbankverbindungen des Privatkundengeschäftes typischerweise nicht isoliert in Anspruch genommen werden. Angesichts der hier vorherrschenden Verbundenheit der Leistungsabnahme kann es jedoch i.d.R. nicht sinnvoll sein, produktionswirtschaftliche Verbundwirkungen eines größeren Leistungsumfangs leistungsartenbezogen zu analysieren. Entscheidend für das Realisieren dieser Verbundeffekte ist nämlich die

---

1) Es ist jedoch fraglich, ob es sich hierbei schon um eine hinreichende Bedingung für ein Abweichen vom Subsidiaritätsprinzip handelt. Von entscheidender Bedeutung dafür dürfte es sein, ob die Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft stärker auf einer nomokratischen oder einer teleokratischen Auffassung eines Gemeinwohls basiert. Diese Unterscheidung schlägt sich letztlich auch in der Frage nieder, ob die Soziale Marktwirtschaft primär eine Rahmenordnung oder ein Organisationsprinzip darstellt. Vgl. zur letzteren Frage z.B.: Böbel, I., a.a.O., insbes. S. 136 f.

2) Vgl. Knieps, G., Dienstleistungspolitik..., a.a.O., S. 168.

3) Vgl. ebd., S. 168.

Kundenbeziehung als Ganzes.[1] Deshalb kann die Existenz produktionswirtschaftlicher Verbundeffekte bei möglichen Leistungsarteninnovationen nicht notwendig sein, um von der Einführung weiterer Bankdienstleistungen auf vorteilhafte Auswirkungen im Hinblick auf die mögliche Nutzung von Verbundvorteilen zu schließen. Die Einführung zusätzlicher Bankdienstleistungen kann nämlich gerade darauf gerichtet sein, die Nutzung von Verbundvorteilen im Einlagen- und Girogeschäft auch künftig sicherzustellen, d.h. vor allem ein Abwandern von Kunden zu anderen Banken zu verhindern. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, daß durch einen größeren Leistungsumfang ggf. neue Kunden gewonnen werden, die auch Bankdienstleistungen aus dem bisherigen Leistungsangebot der POSTBANK nachfragen. Infolge einer stärkeren Inanspruchnahme der bisher offerierten Dienste lassen sich aber möglicherweise zusätzliche produktionswirtschaftliche Verbundeffekte realisieren. Es zeigt sich also, daß eine Leistungsprogrammerweiterung, die primär darauf abzielt, den Leistungsbedarf der angestammten Kundschaft durch die Produktpalette besser abzudecken, unter dem Gesichtspunkt einer möglichen Realisierung von Verbundeffekten ordnungspolitisch kaum anders beurteilt werden kann als die Mitanbieterschaft der POSTBANK selbst. Würde man also die mögliche Nutzung von Verbundvorteilen als Argument für eine öffentliche Wirtschaftstätigkeit in diesem konkreten Einzelfall aus ordnungspolitischem Blickwinkel akzeptieren, so müßte dieses infolge der zu erwartenden positiven Auswirkungen auf das künftige Ausschöpfen möglicher Verbundvorteile auch für diese spezifische Form einer Leistungsprogrammerweiterung gelten.

---

1) Lediglich dann, wenn zusätzliche Leistungsarten typischerweise isoliert bzw. nicht in Verbindung mit dem bisherigen Leistungsangebot der POSTBANK in Anspruch genommen werden, könnte es zweckmäßig sein, mögliche Verbundwirkungen leistungsartenbezogen zu untersuchen.

C. Das Problem möglicher Wettbewerbsverzerrungen beim Angebot von Bankdienstleistungen der POSTBANK

I. Systematik möglicher Wettbewerbsverzerrungen

Die ordnungspolitische Legitimation öffentlicher Unternehmen setzt in jedem Falle voraus, daß sie vom Staat nicht mit Wettbewerbsvorteilen ausgestattet werden, sofern sie auf Märkten in Konkurrenz zur Privatwirtschaft treten. Es ist deshalb zu fordern, daß für den Staat, wenn er als Wettbewerber tätig wird, die gleichen Startbedingungen gelten müssen wie für private Unternehmen. Wettbewerbsvorteile einzelner Anbieter, seien es nun private oder öffentliche, sind demzufolge mit einem fairen Wettbewerb nur vereinbar, wenn sie auf einer überlegenen Marktleistung beruhen.[1)]

Die Mitanbieterschaft der POSTBANK und die Ausweitung ihrer Produktpalette wird von einigen Autoren mit dem Hinweis darauf kritisiert, daß das Unternehmen über ungerechtfertigte Wettbewerbsvorteile verfüge.[2)] Im Rahmen dieser Kritik wird zum einen eine interne Subventionierung der POSTBANK aus Monopolbereichen der DBP unterstellt; zum anderen wird auf ungleiche Rahmenbedingungen bankbetrieblicher Geschäftstätigkeit und Vorteile aus der Inanspruchnahme des flächendekkenden Filialnetzes der DBP POSTDIENST verwiesen.

Im folgenden wird auf die mit dem Problemkreis möglicher Wettbewerbsverzerrungen im Zusammenhang stehenden Aspekte eingegangen. Dabei sollen drei Typen von Wettbewerbsverzerrungen gegeneinander abgegrenzt werden. Diese Einteilung in Kategorien ist zwar nicht frei von Überschneidungen, ermöglicht jedoch eine differenzierte Betrachtung bezüglich der Ursachen für mögliche Wettbewerbsvor- bzw. -nachteile der POSTBANK und liefert desweiteren Hinweise darauf, welche

---

1) Vgl. Beckers, S., a.a.O., S. 154 f.

2) Vgl. z.B. Arnold, W./Knauth, K.-W., a.a.O., S. 74 ff; Hellner, T., DIE POSTBANK, Aus der Sicht der privaten Banken, in: ZfgK, 45. Jg., 1992, S. 314 ff; Rodewald, B., Die POSTBANK, Aus Sicht der Genossenschaften, in: ZfgK, 45. Jg., 1992, S. 318 ff; Terrahe, J., Tätigkeitsfelder..., a.a.O., S. 592 ff.

der ggf. vorhandenen Verzerrungen sich durch die vorgesehene Privatisierung beseitigen lassen. Wettbewerbsverzerrungen können bei öffentlichen Kreditinstituten:

- auf ungleiche Rahmenbedingungen der bankbetrieblichen Geschäftstätigkeit - insbesondere rechtlicher Art - zurückzuführen sein;

- aus den jeweiligen produktions- und absatzwirtschaftlichen Gegebenheiten resultieren;

- vornehmlich durch den öffentlichen Charakter des Unternehmens bedingt sein.

Von Wettbewerbsverzerrungen aufgrund ungleicher Rahmenbedingungen der bankbetrieblichen Geschäftstätigkeit soll hier gesprochen werden, wenn entweder bankspezifische Regelungen oder bestimmte Elemente des Benutzungsrechtes ursächlich für wettbewerbliche Unterschiede zwischen verschiedenen Anbietern sind. Dabei könnte es sich z.B. um den Anwendungsbereich bestimmter Vorschriften des KWG oder das Rechtsverhältnis zum Kunden handeln. Dieser Typus wettbewerblicher Unterschiede wird in bezug auf die POSTBANK in Abschnitt II erörtert.

Infolge der Inanspruchnahme des flächendeckenden Filialnetzes der DBP POSTDIENST für den Vertrieb von Bankdienstleistungen unterscheiden sich die produktions- und absatzwirtschaftlichen Gegebenheiten der POSTBANK von denen anderer Banken. Daraus resultieren Wettbewerbsverzerrungen, wenn die Inanspruchnahme des aus Sicht der POSTBANK fremden Vertriebsnetzes nicht in angemessener Höhe abgegolten wird. Die Bedeutung der sog. Schalterabgeltung für einen fairen Wettbewerb wird in Abschnitt III diskutiert.

Die wettbewerbliche Chancengleichheit zwischen der POSTBANK und ihren Konkurrenten kann aber auch durch solche Einflußfaktoren beein-

trächtigt werden, die vornehmlich durch den öffentlichen Charakter des Unternehmens bzw. dessen öffentlicher Aufgabe bedingt sind. Dieses betrifft insbesondere einen möglichen ungerechtfertigten Einsatz öffentlicher Ressourcen, sei es auf direktem Wege oder in Form einer internen Subventionierung durch die anderen Unternehmen der Deutschen Bundespost (Abschnitt IV). Desweiteren können wettbewerbliche Vor- bzw. Nachteile darauf zurückzuführen sein, daß für das öffentliche Unternehmen besondere Regelungen im Hinblick auf die Besteuerung gelten (Abschnitt V). Wettbewerbsnachteile für die POSTBANK sind dagegen zu befürchten, wenn der öffentliche Auftrag die für das Bestehen im Wettbewerb notwendigen unternehmerischen Handlungsspielräume allzusehr einengt. Dieses ist vor allem denkbar, wenn marktpolitische Erfordernisse mit gesetzlichen Vorgaben nicht vereinbar sind oder sich bestimmte Regulierungsauflagen für das Unternehmen besonders ungünstig auswirken (Abschnitt VI).

II. Wettbewerbliche Unterschiede infolge ungleicher Rahmenbedingungen bankbetrieblicher Geschäftstätigkeit

Wettbewerbliche Unterschiede zwischen der POSTBANK und anderen Banken können durch die Freistellung der DBP von Vorschriften des KWG[1)] bedingt sein. Insbesondere die Vorschriften über das Eigenkapital und die Liquidität, zu denen das BAK die Grundsätze I, Ia, II und III erlassen hat, bieten einen Ansatzpunkt für eine mögliche Beeinträchtigung der wettbewerblichen Chancengleichheit. Zu denken wäre hier beispielsweise an den aus dem Grundsatz I des BAK ableitbaren Engpaßcharakter der Eigenkapitalausstattung für die geschäftliche Expansion der Kreditinstitute. Für die POSTBANK ist jedoch festzustellen, daß dem Aktivgeschäft aufgrund des fehlenden Kundengeschäftes nicht die Bedeutung zukommt, die es bei den Universalbanken hat. Auch ist zu berücksichtigen, daß für die POSTBANK Anlagevorschriften gelten, die im großen und ganzen eng an die Liquiditätsgrundsätze des BAK angelehnt sind. Da die POSTBANK ohnehin künftig uneingeschränkt dem KWG unterliegen wird und die bankaufsichtliche Gleichstellung mit den

1) Vgl. § 2 Abs. 1 Nr. 2 KWG.

(anderen) Kreditinstituten damit verwirklicht ist, kann auf eine weitere Untersuchung dieser Quelle möglicher Wettbewerbsverzerrungen hier verzichtet werden.

Auch das Rechtsverhältnis zwischen Kunde und Bank kann einen Ansatzpunkt für wettbewerbliche Unterschiede zwischen den Unternehmen der Kreditwirtschaft bieten. Im Gegensatz zu den anderen Kreditinstituten war das Rechtsverhältnis zwischen der POSTBANK und ihren Kunden bis in die jüngere Vergangenheit hoheitlicher Natur. Dadurch ergaben sich zumindest rein rechtlich Erleichterungen in bezug auf die Vollstreckung von Ansprüchen gegenüber der Kundschaft, insbesondere bei überzogenen Girokonten.[1] Mit der im Rahmen der Postreform des Jahres 1989 erfolgten Neufassung des Postgesetzes ist das Benutzungsrecht auf das Privatrecht umgestellt worden.[2] Seit der Inkraftsetzung der Allgemeinen Geschäftsbedingungen der POSTBANK kann deshalb von einer Beeinträchtigung der wettbewerblichen Chancengleichheit in diesem Zusammenhang nicht mehr gesprochen werden.

Unterschiede zwischen verschiedenen Anbietern in bezug auf die bankbetrieblichen Rahmenbedingungen können auch durch die Form der Einlagensicherung bedingt sein. Während im Falle der POSTBANK die Deutsche Bundespost bzw. der Bund in unbeschränkter Höhe für Spareinlagen haftet, erfolgt die Sicherung von Bankeinlagen bei anderen Banken durch kollektive Einlagensicherungssysteme. Diese Fonds werden durch Umlagen der Mitgliedsbanken finanziert. Insofern ergibt sich hier ein Wettbewerbsvorteil der POSTBANK, denn derartige Kosten für Einlagensicherungsmaßnahmen entstehen bei ihr nicht.[3]

Darüber hinaus könnten auch von der Geldpolitik der Deutschen Bundesbank Einflüsse auf den Wettbewerb im Kreditgewerbe ausgehen.[4] So wird behauptet, daß sich die bestehenden Regelungen zur Mindest-

---

1) Vgl. im einzelnen: Beckers, S., a.a.O., S. 158 ff.
2) Vgl. zur Umstellung des Benutzungsrechtes: Söllner, D., Künftige privatrechtliche Geschäftsbedingungen für das Unternehmen Deutsche Bundespost POSTBANK nehmen Gestalt an, in: ZPT, o. Jg., 1989, Nr. 8, S. 16 ff.
3) Vgl. Beckers, S., a.a.O., S. 175 f.
4) Vgl. Zimmermann, W.-K., Wettbewerbsverzerrungen im deutschen Bankensystem, Göttingen 1984.

reservehaltung und der Einräumung von Rediskont-Kontingenten für die im Verbundsystem agierenden Sparkassen und Genossenschaftsbanken gegenüber den Filialsystemen anderer Kreditinstitute - insbesondere der Großbanken - nachteilig auswirken. Das liegt u.a. daran, daß freie Kontingente grundsätzlich nicht zwischen den Kreditinstituten eines Verbundes übertragen werden dürfen, so daß Kreditinstitute, deren Kontingente ausgeschöpft sind, auch dann auf teurere Refinanzierungsquellen ausweichen müssen, wenn andere Institute des Verbundsystems noch über ungenutzte Rediskont-Kontingente verfügen.[1] Im Hinblick auf die POSTBANK sind in diesem Zusammenhang jedoch keine wettbewerbsverzerrenden Einflüsse erkennbar.

III. Die Schalterabgeltung und ihre Bedeutung für einen fairen Wettbewerb

Da der Absatz von Dienstleistungen der POSTBANK vorwiegend über das von der DBP POSTDIENST betriebene Schalternetz erfolgt, werden aus Sicht der POSTBANK »fremde« Ressourcen in Anspruch genommen, die angemessen vergütet werden müssen. Bis zur Postreform I handelte es sich dabei um ein Problem der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung. Die Kosten gemeinsam genutzter Kapazitäten wurden im Verhältnis der tatsächlichen Inanspruchnahme durch die Kunden anteilig auf die Post- und Postbankdienste verteilt.[2]

Mit der im Zuge der Postreform I erfolgten Aufteilung der DBP in drei selbständig wirtschaftende Unternehmen wurde es jedoch erforderlich, einen neuen Rahmen für die Abgeltung der Leistungsbeziehungen zwischen den Postunternehmen zu entwickeln.[3] In einer gegenwärtig noch andauernden Übergangsphase entscheidet das Direktorium der DBP über die Höhe der Schalterabgeltung. Nach dieser Übergangsphase soll sich die Preisbildung im Schalterbereich spätestens ab 1997 an Marktbedin-

1) Vgl. Zimmermann, W.-K., a.a.O., S. 106 ff.
2) Vgl. dazu das Beispiel bei: Zurhorst, B., a.a.O., S. 15.
3) Das Betreiben des Schalternetzes liegt seit der Postreform I im Zuständigkeitsbereich der DBP POSTDIENST.

gungen orientieren.[1] Damit ist für die vertragliche Ausgestaltung der Leistungsbeziehungen zwischen den Unternehmen der Deutschen Bundespost ein erheblicher Spielraum geschaffen worden.

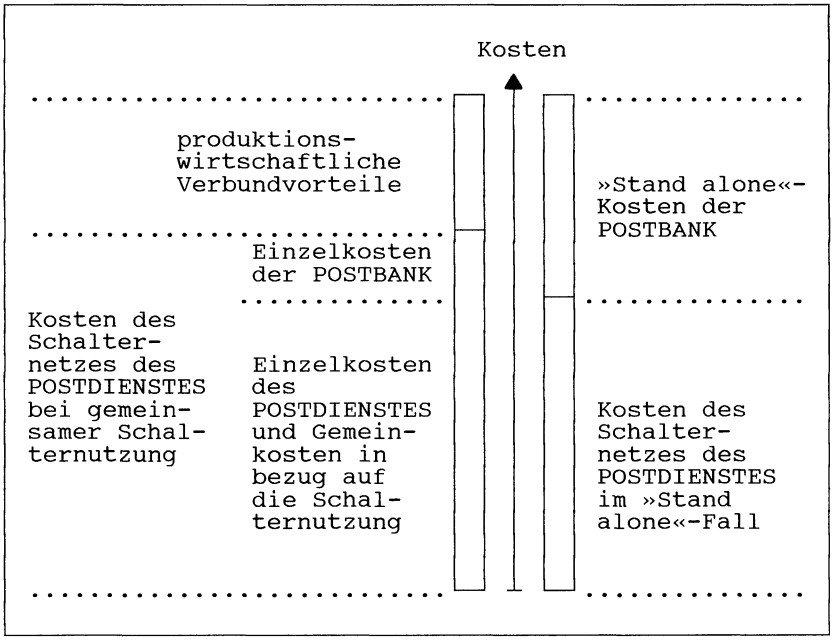
Für die zukünftige Preisbildung im Schalterbereich wurde von FERDINAND ein Verhandlungsmodell mit einer exakt definierten Preisunter- und -obergrenze entwickelt.[2] Nach diesem Vorschlag wird die Preisuntergrenze für die Schalternutzung durch die Zusatzkosten der Hereinnahme des Nutzers, d.h. in diesem Falle der POSTBANK bestimmt.[3] Anders ausgedrückt entspricht der Mindestpreis für die Inanspruchnahme des Schalternetzes der Differenz zwischen den Kosten, die bei gemeinsamer Schalternutzung von POSTDIENST und POSTBANK entstehen, und den Kosten, die bei alleiniger Nutzung der Schalter durch den POSTDIENST (»Stand-alone Fall«) anfallen würden. Als Preisobergrenze der Schalternutzung werden diejenigen Kosten herausgestellt, die bei der POSTBANK im Falle der Erstellung eines eigenen vergleichbaren Schalter- bzw. Filialnetzes entstehen würden (»stand-alone« Kosten der POSTBANK).[4]

Die Problematik der Preisbildung im Schalterbereich enthält jedoch neben der damit implizit vorgenommenen Kostenzurechnung auch eine wettbewerbspolitische Dimension. Die Preisfindung auf dem Verhandlungswege führt nämlich keineswegs zwangsläufig zu einer Konstellation, die als wettbewerbsneutral einzustufen wäre. Diese Überlegung sei anhand der Abbildung 24 erläutert:

---

1) Vgl. Postbank, Geschäftsbericht 1992, S. 25 f.
2) Vgl. Ferdinand, C., Ökonomische und regulatorische Aspekte der gemeinsamen Schalternutzung: Preisbildung im Schalterbereich, Wissenschaftliches Institut für Kommunikationsdienste, Diskussionsbeitrag Nr. 78, Bad Honnef 1991, S. 3 ff.
3) Vgl. ebd., S. 16 ff.
4) Vgl. ebd., S. 19.

Abbildung 24: Kosten des Schalternetzes und produktionswirtschaftliche Verbundvorteile bei gemeinsamer Schalternutzung von POSTDIENST und POSTBANK



Die gemeinsame Nutzung von Kapazitäten durch POSTDIENST und POSTBANK ist mit der Konsequenz verbunden, daß die Gesamtkosten des Schalternetzes niedriger ausfallen als im Falle einer separaten Bereitstellung von Schalterkapazitäten (»stand alone«-Fall). Diese Kostenersparnis repräsentiert die durch die gemeinsame Nutzung der Schalterkapazitäten bedingten produktionswirtschaftlichen Verbundvorteile. Die gesamten Kosten des Schalternetzes setzen sich im Falle einer gemeinsamen Schalterbeanspruchung aus Einzel- und Gemeinkosten in bezug auf die Nutzer POSTBANK und POSTDIENST zusammen. Die durch die »Hereinnahme« der POSTBANK bedingten Mehrkosten des Schalternetzes sind der POSTBANK als Einzelkosten direkt zuzurechnen. Dabei kann es sich z.B. um bestimmte Kosten der Schalterorganisation

sowie der Aus- bzw. Weiterbildung des Schalterpersonals handeln. Die Summe der der POSTBANK als Einzelkosten zuzurechnenden Beträge ist in jedem Falle von ihr abzugelten; sie stellt demzufolge auch die Preisuntergrenze im Verhandlungsmodell dar. Betrachtet man nun einmal die Eckwerte des Verhandlungsmodells in der Abbildung 24, nämlich die der POSTBANK zurechenbaren Einzelkosten der Schalternutzung als Preisuntergrenze und die »Stand alone«-Kosten der POSTBANK als Preisobergrenze, so wird deutlich, daß es sich bei der Preisfindung im Schalterbereich um ein Problem der Aufteilung produktionswirtschaftlicher Verbundvorteile auf die Nutzer der Schalterkapazitäten handelt.

Um beurteilen zu können, ob von den produktions- und absatzwirtschaftlichen Gegebenheiten der POSTBANK wettbewerbsverzerrende Einflüsse ausgehen, ist die Preisbildung im Schalterbereich aus der Perspektive der POSTBANK zu betrachten. Während bei anderen Kreditinstituten mit eigenem Filialnetz »Stand alone«-Kosten entstehen, ist dieses bei der POSTBANK vom Grundsatz her nur dann der Fall, wenn die gesamten produktionswirtschaftlichen Verbundvorteile abgegolten werden, d.h. in vollem Umfang der DBP POSTDIENST zugute kommen. Im Falle einer isolierten Betrachtung dieser Quelle möglicher wettbewerblicher Einflüsse ist somit zu konstatieren, daß sich bei einer Preisbildung im Schalterbereich, die zu einer Aufteilung der produktionswirtschaftlichen Verbundvorteile auf die DBP POSTBANK und die DBP POSTDIENST führt, ein Wettbewerbsvorteil der POSTBANK gegenüber ihren Konkurrenten identifizieren läßt.[1)] Die produktions- und absatzwirtschaftlichen Gegebenheiten der POSTBANK können aber auch zu einem Wettbewerbsnachteil gegenüber ihren Konkurrenten führen. Das wäre dann der Fall, wenn die von der POSTBANK zu leistende jährliche Schalterabgeltung höher ist als die Kosten, die bei ihr für ein vergleichbares Schalter- bzw. Filialnetz im »Stand alone«-Fall entstanden wären.

Maßgeblich für die wettbewerbliche Beurteilung der produktions- und absatzwirtschaftlichen Gegebenheiten der POSTBANK ist somit das Verhältnis zwischen der Höhe der geleisteten Schalterabgeltung sowie ihren

---

1) Dieser resultiert daraus, daß andere Anbieter von Bankdienstleistungen nicht auf derartige »ressourcenschonende« Verbundwirkungen zurückgreifen können.

»Stand alone«-Kosten. Letztere sind jedoch fiktiver Natur und zudem aus unternehmensexterner Sicht kaum objektivierbar. Dadurch wird eine Aussage über die Richtung eines möglichen Einflusses der gemeinsamen Schalternutzung von POSTDIENST und POSTBANK auf den Wettbewerb im Kreditwesen in erheblichem Maße erschwert; ein eindeutiges Urteil dürfte somit lediglich in besonders markanten Fällen möglich sein.

Neben der Schalterabgeltung können auch andere Entgeltregelungen für Leistungsbeziehungen zwischen den Postunternehmen die wettbewerbliche Chancengleichheit beeinträchtigen. So ist z.B. zu fordern, daß bestimmte Leistungen der anderen Postunternehmen nicht zu günstigeren Entgelten an die POSTBANK abgegeben werden dürfen als an externe Abnehmer.[1] Dies betrifft insbesondere die Beförderung von Briefen. Die Gewährung von Vorzugskonditionen der DBP POSTDIENST wäre hier mit dem Grundsatz eines fairen Wettbewerbs nicht vereinbar, denn die Konkurrenten der POSTBANK würden dadurch benachteiligt.

IV. Die wettbewerbliche Bedeutung einer postinternen Subventionierung

Öffentliche Unternehmen erhalten zur Abdeckung von Defiziten in vielen Fällen finanzielle Mittel von der öffentlichen Hand. Das ist oftmals durch eine nicht auf die Deckung der Vollkosten abzielende Preispolitik öffentlicher Unternehmen bedingt, kann aber auch auf andere Gründe zurückzuführen sein. Sofern ein defizitäres öffentliches Unternehmen jedoch als Anbieter von Gütern bzw. Dienstleistungen mit privaten Unternehmen konkurriert, führt die Abdeckung von Defiziten durch die öffentliche Hand - sei es auf direktem Wege oder durch Quersubventionen - zu einer Beeinträchtigung der wettbewerblichen Chancengleichheit. Der Staat würde seine Autorität mißbrauchen, wenn er die in Konkurrenz zur privaten Wirtschaft stehenden öffentlichen Unternehmen mit besonde-

1) Vgl. z.B. Strohbach, W., DBP POSTDIENST an DBP TELEKOM, in: ZPT, o.Jg., 1989, Nr. 12, S. 20.

ren Wettbewerbsvorteilen ausstattet.[1] Die Gewährung besonderer Vorteile durch die öffentliche Hand, z.B. in Form von Zuschüssen, ist deshalb in diesem Falle sachlich nur dann zu rechtfertigen, wenn sie der Abgeltung unternehmensspezifischer Regulierungsauflagen dient.

In bezug auf die POSTBANK kann eine solche Beeinträchtigung des Wettbewerbs durch den postinternen Finanzausgleich hervorgerufen werden. Dieser ist zwischen den Unternehmen der DBP vorzunehmen, wenn eines der Unternehmen seine Aufwendungen nicht aus eigenen Erträgen decken kann.[2] Die wettbewerbspolitische Brisanz dieser Regelung resultiert aus dem dadurch ermöglichten Ausgleich von Defiziten der POSTBANK durch Überschüsse der DBP TELEKOM, die z.T. in Monopolbereichen erwirtschaftet werden.[3] Damit verfügt die POSTBANK über eine Quelle zur Abdeckung von Verlusten, auf die andere Banken nicht zurückgreifen können. Auf dem Wege des Finanzausgleichs sind der POSTBANK z.B. für das Geschäftsjahr 1991 rund 300 Mio DM zugeflossen.[4] Die Höhe des in den vergangenen Jahren jeweils erforderlichen Finanzausgleichs läßt sich zwar u.U. durch besondere Lasten, die der POSTBANK z.T. im Rahmen ihres öffentlichen Auftrags auferlegt werden, rechtfertigen.[5] Dennoch stellt bereits die Einrichtung eines Finanzausgleichs zwischen den Unternehmen der DBP unabhängig von der tatsächlichen Inanspruchnahme eine Wettbewerbsverzerrung dar.[6] Eine solche Wettbewerbsverzerrung ist allerdings auch bei anderen öffentlichen Kreditinstituten gegeben. So gilt bei den Sparkassen die sog. Gewährträgerhaftung, nach der die jeweilige Gebietskörperschaft in unbeschränkter Höhe für Verluste haftet.

---

1) Vgl. Jüttner-Kramny, L., Die wirtschaftliche Betätigung des Staates in der Marktwirtschaft, in: Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb (Hrsg.), Der Staat als Wettbewerber und Auftraggeber privater Unternehmen, Köln / Berlin / Bonn / München 1984, S. 92 f.

2) Vgl. § 37 Abs. 3 PostVerfG.

3) Ein Ausgleich von Defiziten zwischen den Postunternehmen aus Monopoldiensten zugunsten von Wettbewerbsdiensten ist nach § 37 Abs. 4 PostVerfG zulässig.

4) Vgl. Postbank, Geschäftsbericht 1992, S. 56.

5) Die Postbank verweist in diesem Zusammenhang auf die im Vergleich zu einer Besteuerung überhöhte Ablieferung an den Bund; vgl. Postbank, Geschäftsbericht 1991, S. 27; 1992, S. 20.

6) Der postinterne Finanzausgleich soll im Rahmen der bevorstehenden Postreform II wegfallen.

Auch die Regelungen über die Entgelte für Leistungsbeziehungen zwischen den Unternehmen der DBP können zur Subventionierung eines Postunternehmens führen. Von einer internen Subventionierung wird vor allem dann gesprochen, wenn Defizite einzelner Geschäftsbereiche durch Überschüsse anderer Bereiche finanziert werden.[1] Sie ist unter wettbewerbspolitischen Gesichtspunkten dann unbedenklich, wenn der Ausgleich im Rahmen der bankbetrieblichen Tätigkeit erfolgt, denn in diesem Falle würde eine auch in der Privatwirtschaft übliche Ausgleichskalkulation vorliegen.[2] Dagegen wäre ein Ausgleich von Verlusten der POSTBANK durch Überschüsse der anderen Postunternehmen - z.B. in Form nicht angemessener Entgeltregelungen bei Leistungsbeziehungen - infolge der negativen Auswirkungen auf den Wettbewerb kritisch zu beurteilen. Ein solcher Ausgleich soll hier als »postinterne Subventionierung« bezeichnet werden.

Eine interne Subventionierung wird bei öffentlichen Unternehmen oftmals vermutet, wenn sich für einzelne Dienste ein Kostendeckungsgrad unter 100 % ergibt, während andere Dienste eine Kostenüberdeckung aufweisen.[3] Dabei beruht die Ermittlung von Kostendeckungsgraden auf der Aufschlüsselung von Gemeinkosten anhand eines bestimmten Verteilungsschlüssels. Eine solche Betrachtungsweise ist problematisch, wenn öffentliche Unternehmen mehrere Dienste erstellen und sich dabei Verbundwirkungen ergeben. Die bei der gemeinsamen Erstellung bestimmter Dienste anfallenden Verbundvorteile führen dazu, daß die Kosten der Erstellung teilweise Gemeinkosten in bezug auf die Dienste darstellen. Aufgrund dieser nicht direkt zurechenbaren Kosten kann eine Orientierung an Kostendeckungsgraden für die einzelnen Dienste eine Fehlspezifikation interner Subventionierung bewirken.[4] Dieses Problem stellt sich bei der Beurteilung, ob die im Rahmen der Preisbildung im Schalterbereich implizit vorgenommene Kostenzurechnung auf die POSTBANK und den POSTDIENST eine postinterne Subventionierung nach sich zieht. Deshalb soll die wettbewerbliche Bedeutung der Schal-

---

1) Vgl. Knieps, G., Zur Problematik der internen Subventionierung in öffentlichen Unternehmen, in: Finanzarchiv N.F., Bd. 45, 1987, S. 268.
2) Vgl. Beckers, S., a.a.O., S. 169 f.
3) Vgl. Knieps, G., Zur Problematik..., a.a.O., S. 274.
4) Vgl. ebd., S. 268 f.

terabgeltung hier erneut aufgegriffen werden, nun jedoch unter dem Gesichtspunkt der Vermeidung einer postinternen Subventionierung. Es ist somit zu fragen, wie hoch der Preis für die Schalternutzung mindestens sein muß, um eine solche Subventionierung ausschließen zu können.

Um eine Fehlspezifikation zu vermeiden, wird in der Literatur empfohlen, zum Aufdecken einer internen Subventionierung den sog. »Incremental Cost Test« heranzuziehen.[1] Nach dem »Incremental Cost Test« liegt eine interne Subventionierung dann nicht vor, wenn jeder Partei zumindest die durch ihre Tätigkeit zusätzlich entstehenden Kosten zugerechnet werden.[2] Auf der Grundlage dieses Kriteriums kann eine Subventionierung der POSTBANK auf dem Wege einer zu niedrigen Abgeltung der Inanspruchnahme des Schalternetzes folglich ausgeschlossen werden, wenn die DBP POSTDIENST einen Betrag in Höhe der ihr durch die gemeinsame Schalternutzung zusätzlich entstehenden Kosten erhält. Dieser Betrag ist mit den der POSTBANK als Einzelkosten zurechenbaren Kosten der Inanspruchnahme des Schalternetzes identisch.

Eine auf der Basis des »Incremental Cost Tests« festgestellte interne Subventionierung ist stets für eine der beteiligten Parteien mit dem Anreiz verbunden, sich zu verselbständigen.[3] Das liegt daran, daß die auf die subventionierende Partei entfallenden Kosten einer gemeinsamen Betriebsmittelnutzung höher sind als im Falle einer isolierten Leistungserstellung. Folglich stellt sie sich besser, wenn sie aus dem Verbund ausschert.

Vor diesem Hintergrund stellt sich jedoch die Frage, ob das Zusatzkostenkriterium hinreichend ist, um eine interne Subventionierung auszuschließen. Die aus der gemeinsamen Nutzung des Schalternetzes resultierenden produktionswirtschaftlichen Verbundeffekte sind nämlich keinesfalls derart branchen- bzw. unternehmensspezifisch, daß sie nur in

1) Vgl. Knieps, G., Zur Problematik..., a.a.O., S. 270 ff; ders., Dienstleistungspolitik..., a.a.O., S. 136 ff.

2) Vgl. Knieps, G., Dienstleistungspolitik..., a.a.O., S. 137; vgl. zu einer spieltheoretischen Fundierung des Incremental Cost Tests: Faulhaber, G.-R., Cross-Subsidization: Pricing in Public Enterprises, in: The American Economic Review, Vol. 65, 1975, S. 966 ff.

3) Vgl. Knieps, G., Dienstleistungspolitik..., a.a.O., S. 137 f.

Verbindung mit der Erstellung und dem Vertrieb von Dienstleistungen der POSTBANK realisiert werden können.[1] Es ist statt dessen davon auszugehen, daß alternative Nutzungsmöglichkeiten für die durch Unteilbarkeiten bedingten Kapazitätsüberhänge im Schalterbereich existieren. Damit wird deutlich, daß für die Frage, ob die Preisbildung im Schalterbereich im konkreten Fall zu einer Subventionierung der POSTBANK führt, die Perspektive der DBP POSTDIENST maßgebend sein muß. Produktionswirtschaftliche Verbundvorteile könnten nämlich vom Grundsatz her auch durch alternative Nutzungsmöglichkeiten der kapazitativen Überhänge realisiert werden. Deshalb könnte die DBP POSTDIENST als Betreiber des Schalternetzes ein Interesse daran haben, aus dem Verbund auszuscheren, um anstelle der POSTBANK einen postfremden Anbieter von Gütern bzw. Dienstleistungen für die Nutzung der Schalterkapazitäten zuzulassen. Ein solches Interesse wird dann gegeben sein, wenn der postfremde Anbieter aufgrund der sich ihm eröffnenden Möglichkeit, in Verbindung mit der Erstellung bzw. dem Vertrieb von Postdiensten produktions- und ggf. auch absatzwirtschaftliche Verbundvorteile zu realisieren, einen Preis für die Inanspruchnahme der Schalterkapazitäten zu zahlen bereit ist, der einen höheren Beitrag zur Deckung der Gemeinkosten des Schalternetzes enthält als der von der POSTBANK als Schalterabgeltung entrichtete Betrag. Dabei könnte die Vergabe von Nutzungsrechten an ein postfremdes Unternehmen z.B. auf dem Wege der Versteigerung erfolgen.[2]

Nach dem »Incremental Cost Test« ist Subventionsfreiheit gegeben, wenn die POSTBANK die durch die gemeinsame Nutzung von Betriebsmitteln bedingten Zusatzkosten übernimmt. In bezug auf die Schalterabgeltung sind dies diejenigen Kosten des Schalternetzes, die ihr als Einzelkosten zurechenbar sind. Ein darüber hinausgehender Beitrag zur Deckung der Gemeinkosten des Schalternetzes ist somit nach diesem Kriterium nicht erforderlich, um eine postinterne Subventionierung auszuschließen.

---

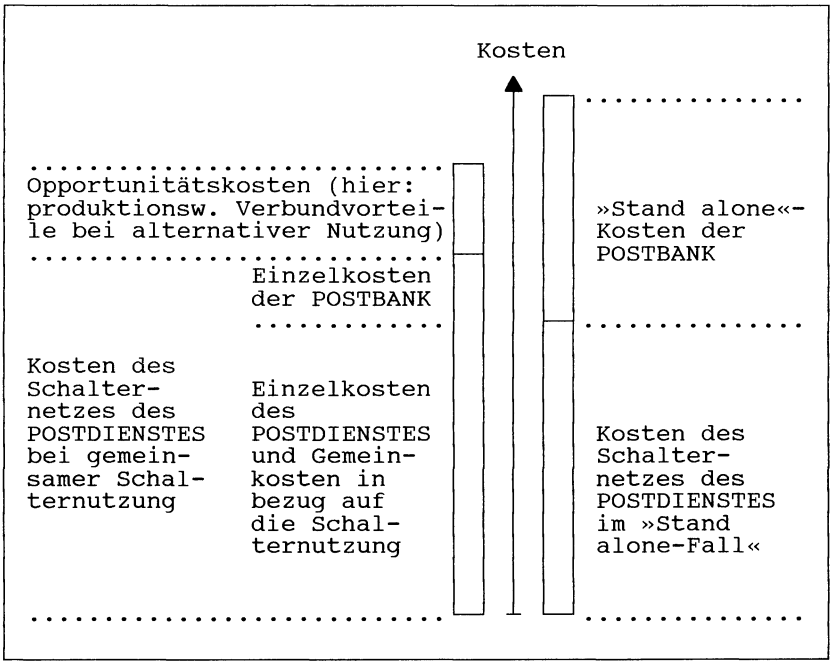
1) Vgl. dazu S. 292 f. sowie die dort angegebene Literatur.
2) Vgl. Beckers, S., a.a.O., S. 140.

Der Schalterverbund zwischen POSTDIENST und POSTBANK ist jedoch mit der Konsequenz verbunden, daß der POSTDIENST auf mögliche Erlöse in Form einer Abgeltung der Schalternutzung durch ein drittes - postfremdes - Unternehmen verzichtet. Dies wirkt sich für die DBP POSTDIENST dann nachteilig aus, wenn der von der POSTBANK entrichtete Betrag lediglich die ihr als Einzelkosten zurechenbaren Kosten umfaßt und der mögliche postfremde Anbieter für die Zulassung zum Schalternetz einen Preis zu zahlen bereit ist, der auch einen Beitrag zur Deckung der Gemeinkosten des Schalternetzes enthält. Angesichts des vielfältigen Potentials an Verbundeffekten ist davon auszugehen, daß ein postfremder Anbieter gefunden werden kann, der dazu bereit ist. Ein Verzicht der DBP POSTDIENST auf diesen Mehrerlös hätte im ökonomischen Sinne den Charakter einer Subvention. Deshalb kann das dem »Incremental Cost Test« zugrunde liegende Kriterium für das Vorliegen einer internen Subventionierung hier nicht hinreichend sein. Die alleinige Orientierung an den durch die gemeinsame Betriebsmittelnutzung bedingten Zusatzkosten vernachlässigt die mit einer möglichen Alternativnutzung der Kapazitätsüberhänge einhergehenden Verbundpotentiale, für deren Realisierung durch einen postfremden Anbieter der Betreiber des Netzes Erlöse erzielen kann. In bezug auf den Preis für die Schalternutzung folgt daraus, daß eine postinterne Subventionierung nur dann ausgeschlossen werden kann, wenn die Abgeltung neben den der POSTBANK als Einzelkosten zurechenbaren Kosten des Schalternetzes auch einen angemessenen Anteil der im Falle einer Alternativnutzung von einem postfremden Unternehmen realisierten Verbundeffekte umfaßt.

Es sei nun unterstellt, daß ein postfremdes Unternehmen bereit ist, einen Preis für die Schalternutzung zu bezahlen, der exakt der Summe aus dem ihm als Einzelkosten zurechenbaren Betrag und den von ihm in Verbindung mit dem Angebot von Dienstleistungen des POSTDIENSTES realisierbaren produktionswirtschaftlichen Verbundvorteilen entspricht. Damit läßt sich derjenige Preisbereich für die Nutzung der Schalter durch die POSTBANK bestimmen, bei dem der Schalterverbund stabil ist, d.h. für keine der beteiligten Parteien (POSTDIENST und POSTBANK) ein Anreiz gegeben ist, aus dem Verbund auszuscheren. Dieser Preisbereich

ergibt sich aus den »Stand alone«-Kosten der POSTBANK als Preisobergrenze und der Summe aus den ihr als Einzelkosten zurechenbaren Kosten der gemeinsamen Schalternutzung sowie den im Falle einer Alternativnutzung abgegoltenen produktionswirtschaftlichen Verbundvorteilen, die aus Sicht des POSTDIENSTES hier die Opportunitätskosten darstellen (Preisuntergrenze; vgl. Abb. 25). Die Differenz zwischen den beiden Kostenblöcken der Abb. 25 würde in diesem Falle also den Verhandlungsspielraum für die Höhe der Schalterabgeltung durch die POSTBANK markieren.

Abbildung 25: Kosten des Schalternetzes und produktionswirtschaftliche Verbundvorteile bei alternativer Schalternutzung



V. Besteuerung und Ablieferungspflicht der POSTBANK

Die Deutsche Bundespost ist von der Körperschaftsteuer, der Gewerbesteuer, der Vermögensteuer sowie der Grundsteuer befreit.[1] Für die DBP TELEKOM gelten darüber hinaus einige spezifische Befreiungen bei der Umsatzbesteuerung.[2] Aus diesen Befreiungen darf jedoch nicht ohne weiteres auf das Vorhandensein eines Steuerprivilegs geschlossen werden, denn die Unternehmen der DBP unterliegen einer Ablieferungspflicht gegenüber dem Bund. Gemäß § 63 PostVerfG hatte die DBP bis 1992 10 v.H. ihrer Betriebseinnahmen als Ablieferung an den Bund zu entrichten.[3] Die Höhe der Ablieferung soll nach § 43 Abs. 1 PostVerfG ab 1996 der steuerlichen Belastung entsprechen, die sich im Falle einer Besteuerung als selbständiges Unternehmen ergeben würde. Damit ist die POSTBANK ab 1996 ihren Konkurrenten steuerlich gleichgestellt.[4]

Die Ablieferungspflicht hatte ursprünglich den Charakter einer Ausschüttung von Überschüssen und wurde zeitweilig auch als Konzessionsabgabe interpretiert;[5] gegenwärtig wird sie vor allem als Äquivalent für die Steuerbefreiungen verstanden.[6] Tabelle 14 dokumentiert die Höhe der Ablieferungen der POSTBANK.

Tabelle 14: Ablieferung der POSTBANK an den Bund

Jahr	1990	1991	1992	1993
Betrag (in Mio DM)	290	352	338	324

Quelle: Postbank, Geschäftsbericht 1993.

1) Vgl. § 5 Abs. 1 Nr. 1 KStG; § 3 Nr. 1 GewStG; § 3 Abs. 1 Nr. 1 VStG. Als Hoheitsverwaltung unterliegt die DBP nicht der Grundsteuer.
2) Vgl. § 4 Nr. 11a. UStG.
3) Für die Jahre 1993 bis 1995 enthält § 63 Abs. 1 PostVerfG Sonderregelungen.
4) Im Zuge der bevorstehenden Postreform II soll die Ablieferung wegfallen; die Postunternehmen werden dann als selbständige Unternehmen besteuert.
5) Vgl. Witte, E./Taubitz, H.-P., Finanzierungspolitik der DBP - Eigenkapitalausstattung und Ablieferung an den Bund, in: Diederich, H./Hamm, W./Zohlnhöfer, W., (Hrsg.), Die Deutsche Bundespost im Spannungsfeld der Wirtschaftspolitik, Heidelberg 1987, S. 396 ff.
6) Vgl. Beckers, S., a.a.O., S. 163 ff; Witte, E./Taubitz, H.-P., a.a.O., S. 397 f.

Unter wettbewerbspolitischen Gesichtspunkten ist zu fordern, daß sich die steuerlichen Rahmenbedingungen der POSTBANK nicht von denen ihrer Wettbewerber unterscheiden dürfen. Eine Beurteilung der wettbewerblichen Auswirkungen ungleicher steuerlicher Regelungen ist angesichts der unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen der relevanten Steuerarten und der Ablieferung nur retrospektiv möglich. Das liegt vor allem daran, daß es sich bei der Körperschaft- und der Gewerbeertragsteuer um erfolgsabhängige Steuern handelt. Während eine Steuerschuld bei diesen Steuerarten nur in Gewinnjahren entsteht, bemißt sich die Ablieferungspflicht der POSTBANK nach Betriebseinnahmen - also insbesondere vereinnahmten Zinsen und anderen Leistungsentgelten - und ist folglich auch dann fällig, wenn kein Gewinn erwirtschaftet wird. Somit wirkt sich die Ablieferungspflicht gerade in Verlustjahren für die POSTBANK besonders nachteilig aus. Unterstellt man, daß eine (fiktive) Steuerbilanz in den vergangenen Jahren jeweils dem veröffentlichten Jahresabschluß entsprochen hätte, so wären erfolgsabhängige Steuern nicht bzw. bestenfalls in geringem Umfang angefallen. Ohne Berücksichtigung des postinternen Finanzausgleichs und der Ablieferung hätte sich nämlich lediglich für die Geschäftsjahre 1991 und 1993 ein im Verhältnis zur geleisteten Ablieferung geringer steuerpflichtiger Gewinn ergeben können. Damit hat die Ablieferungspflicht in den vergangenen Jahren für die POSTBANK zweifelsfrei einen Wettbewerbsnachteil gegenüber den anderen Kreditinstituten dargestellt.

VI. Gemeinwirtschaftliche Auflagen und unternehmerische Handlungsspielräume

Die POSTBANK unterliegt im Rahmen ihrer unternehmerischen Tätigkeit gemeinwirtschaftlichen Auflagen. Dazu gehört vor allem die Verpflichtung, Bankdienstleistungen flächendeckend anzubieten. Das Flächendekkungsgebot ist Bestandteil des Infrastrukturauftrags des Postverfassungsgesetzes. Insbesondere obliegt es der POSTBANK, die Infrastruktur entsprechend der öffentlichen Aufgabenstellung zu sichern.[1] Von besonderer Bedeutung ist hierbei das Anbieten von Bankdienstleistungen

1) Vgl. § 4 Abs. 1 PostVerfG.

über das vom POSTDIENST betriebene Schalternetz. Das dichte Netz an Postämtern und -stellen trägt dazu bei, daß eine bankmäßige Grundversorgung auch in ländlichen Regionen gesichert wird.

Von besonderer Bedeutung im Rahmen der gemeinwirtschaftlichen Auflagen war desweiteren bis vor kurzem die Verpflichtung, bestimmte Dienste anzubieten, die von anderen Kreditinstituten nicht erbracht werden.[1] Dabei handelt es sich um den Postanweisungs- und den Zahlungsanweisungsdienst. Diese Dienste sind nach Angaben der POSTBANK bisher stets in hohem Maße defizitär gewesen.[2] In diesem Zusammenhang hat es sich für die POSTBANK besonders nachteilig ausgewirkt, daß die Bundesregierung auf dem Wege einer Rechtsverordnung auch die wesentlichen Strukturen der Entgeltregelungen für sog. »Pflichtleistungen« festlegen kann.[3] Durch diese Regelung sind staatliche Eingriffe in die Preispolitik der POSTBANK möglich. Ferner stellt auch die sog. Zulassungspflicht[4] eine gemeinwirtschaftliche Verpflichtung dar. Sie könnte sich für die POSTBANK negativ auswirken, wenn ein betriebswirtschaftliches Interesse an einem Rückzug aus defizitären Kundenverbindungen vorliegen würde.

Die Erfüllung gemeinwirtschaftlicher Auflagen kann zu einem Wettbewerbsnachteil führen, wenn derartige Auflagen für die Konkurrenten nicht gelten.[5] Im Gegensatz zur POSTBANK ist es den privaten Kreditinstituten möglich, defizitäre Leistungsarten zu eliminieren, bestimmte Teilmärkte aufzugeben und sich von betriebswirtschaftlich unattraktiven Standorten zurückzuziehen. Die Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben bringt es im allgemeinen mit sich, daß die Kostenstruktur eines öffentlichen Anbieters unabhängig von den spezifischen produktionswirtschaftlichen Gegebenheiten eine andere ist als die eines Unternehmens, das nicht an derartige Auflagen gebunden ist.[6] Damit wird deutlich, daß

---

1) Vgl. dazu auch S. 13 f. dieser Arbeit.
2) Vgl. Postbank, Geschäftsbericht 1992, S. 15.
3) Vgl. § 25 Abs. 2 PostVerfG.
4) Vgl. § 8 Abs. 1 PostG.
5) Vgl. Plagemann, J., Gemeinwirtschaftliche Auflagen der Deutschen Bundespost in Monopol- und Wettbewerbsbereichen, Wissenschaftliches Institut für Kommunikationsdienste, Diskussionsbeitrag Nr. 35, Bad Honnef 1988, S. 5.
6) Vgl. Budäus, D., Einzelwirtschaftliche Konzepte zur Analyse und Steuerung öffentlicher Unternehmen - Probleme und Perspektiven, in: ZögU, Beiheft 14, 1992, S. 143.

von einer möglicherweise ungünstigeren Kostensituation des öffentlichen Anbieters nicht ohne weiteres auf das Vorhandensein von Ineffizienzen geschlossen werden kann, denn die Kosten werden nicht nur durch die zu erstellenden Leistungen, sondern auch durch das jeweils zugrunde liegende Zielsystem beeinflußt, d.h. sie sind zielabhängig.[1] Da die gemeinwirtschaftlichen Auflagen in das Zielsystem eingehen, ist eine Beeinträchtigung der Kostensituation auch im Falle der POSTBANK wahrscheinlich. Folglich ist davon auszugehen, daß sie durch ihre gemeinwirtschaftlichen Auflagen im Wettbewerb mit ihren Konkurrenten, für die derartige Bindungen i.d.R. nicht gelten, benachteiligt ist, zumal sie für die Erfüllung von im öffentlichen Interesse liegenden Aufgaben keine Abgeltung erhält.

Der öffentliche Auftrag ist aber nicht allein wegen der gemeinwirtschaftlichen Auflagen für die POSTBANK mit einem Handicap im Wettbewerb verbunden; den einfachgesetzlichen Regelungen des öffentlichen Auftrags sind nämlich durch die verfassungsmäßigen Vorgaben im Hinblick auf die zulässigen Tätigkeitsfelder Grenzen gesetzt. Die vor allem aus diesen Vorgaben resultierende Gegenstandsbindung ist mit einer Einschränkung unternehmerischer Handlungsspielräume in bezug auf die Positionierung der POSTBANK auf den von ihr bedienten Teilmärkten verbunden. Dieses wirkt sich in erster Linie bei dem Teilmarkt der Hauptbankverbindungen des Privatkundengeschäft aus. Eine umfassende Bedienung dieses Teilmarktes wird gefährdet, wenn die POSTBANK ihr Leistungsangebot aufgrund gesetzlicher Vorgaben nicht an die Entwicklung des Leistungsbedarfs anpassen kann. Dies könnte in letzter Konsequenz zu einem Abwandern vieler »kreditunabhängiger Mengenkunden«, für die die POSTBANK bisher als Hauptbankverbindung tätig gewesen ist, führen. Damit wird deutlich, daß die Einschränkung von Handlungsfreiheiten bei der Marktpositionierung im Falle der POSTBANK bereits kurzfristig eine erhebliche Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit nach sich ziehen kann. Insofern stellt die bevorstehende Privatisierung der POSTBANK, mit der eine Beseitigung der bisherigen Beschränkungen ihrer Tätigkeitsfelder verbunden ist, auch ein Instrument zur Ausweitung unternehmerischer Handlungsspielräume dar.

---

1) Vgl. Budäus, D., a.a.O., S. 143 f.

Schlußbetrachtung und Ausblick auf strategische Optionen nach der Postreform II

Der erste Teil dieser Arbeit beschäftigte sich mit dem derzeitigen Leistungsprogramm der POSTBANK, dem Sparverhalten der privaten Haushalte und der Abgrenzung der zulässigen Tätigkeitsfelder der POSTBANK. Die POSTBANK ist eine Spezialbank, die sich in den Bereichen des Zahlungsverkehrs sowie des Einlagengeschäftes betätigt. Während sie im Zahlungsverkehr das banktypische Leistungsangebot offeriert, bot sie im Bereich der Geldanlage bisher vorwiegend bestimmte Formen des Kontensparens an.[1)] Angesichts veränderter Sparpräferenzen der privaten Haushalte ist es erforderlich geworden, die bisherige Leistungspolitik zu überdenken. Der Grund dafür liegt darin, daß im Rahmen dieser Strukturveränderungen gerade jene Sparformen einen Bedeutungsrückgang erfahren haben, die die POSTBANK bisher vorwiegend angeboten hat. Somit ist eine Erweiterung des Leistungsprogramms unumgänglich, wenn Marktanteilsverluste vermieden werden sollen.

Die POSTBANK genießt aufgrund ihrer Unternehmensverfassung bislang keine unternehmerische Autonomie bei der Festlegung ihres Leistungsangebotes, sondern ist an verfassungsrechtliche und einfachgesetzliche Vorgaben gebunden. Die Abgrenzung ihrer zulässigen Tätigkeitsbereiche anhand staatlicher Rechtsnormen kann nur auf dem Wege einer Verfassungsinterpretation erfolgen; dabei stellte sich heraus, daß die Grenzziehung zwischen den zulässigen und unzulässigen Tätigkeitsfeldern der POSTBANK in der Literatur umstritten ist. Nach KIRCHHOF ist die POSTBANK neben dem Zahlungsverkehr für den Bereich des »Sparens« verfassungsrechtlich legitimiert, grundsätzlich aber nicht für die Bereiche des »Kreditierens«, »Spekulierens« und »Versicherns«. Als besonders diffizil erweist sich in diesem Zusammenhang die Abgrenzung zwischen dem »Sparen« und dem »Spekulieren«. In dieser Arbeit wurde aufgezeigt, daß es grundsätzlich nicht möglich ist, die Grenze zwischen dem »Sparen« und dem »Spekulieren« inhaltlich zu objektivieren, da eine solche Abgrenzung die ökonomischen Gegebenheiten im Rahmen von An-

1) Bis zur Einführung von Sparbriefen im Jahre 1991 bot die POSTBANK im Bereich der Geldanlage ausschließlich Formen des Kontensparens an.

lageentscheidungen der Kunden zwangsläufig vernachlässigt. Die Frage der verfassungsrechtlichen Zulässigkeit möglicher neuer Tätigkeitsfelder verliert im Zuge der Postreform II ihre Bedeutung, da die POSTBANK künftig als Aktiengesellschaft tätig sein wird und damit nicht mehr an einen Verfassungsrahmen postalischer Banktätigkeit gebunden ist.

Im zweiten Teil der Arbeit wurde zunächst der Stellenwert der Leistungspolitik im Rahmen der bankbetrieblichen Marktpolitik herausgestellt. Da leistungspolitische Entscheidungen zum Aufgabenbereich eines strategischen Bankmanagements gehören und infolge der durch die Postreform des Jahres 1989 (Postreform I) bedingten Veränderungen die Erarbeitung einer neuen strategischen Konzeption für die POSTBANK erforderlich geworden ist, wurden die Grundzüge einer strategischen Planung für Kreditinstitute dargestellt. Dabei lag ein Schwerpunkt der Ausführungen bei der Erläuterung verschiedener Instrumente der strategischen Planung.

Im Rahmen der sortimentspolitischen Überlegungen zu einer Leistungsprogrammerweiterung der POSTBANK wurde zunächst die herausragende Bedeutung einer Ausrichtung des Bankleistungsprogramms an den Bedarfsstrukturen abgegrenzter Zielgruppen hervorgehoben. Ausgehend von der Feststellung, daß die Bildung strategischer Geschäftsfelder bei Bankbetrieben vorrangig auf der Grundlage einer kundenbezogenen Marktsegmentierung erfolgen sollte, galt es, verschiedene Möglichkeiten einer Segmentierung des Gesamtmarktes anhand kundenbezogener Merkmale vorzustellen und sie daraufhin zu überprüfen, ob sie im Falle der POSTBANK eine sinnvolle Basis für die Separierung strategischer Geschäftsfelder darstellen können. Dabei stellte sich heraus, daß die in der bankwissenschaftlichen Literatur erörterten Konzepte einer strategischen Zwecken dienenden Marktsegmentierung aufgrund unternehmensspezifischer Gegebenheiten nicht ohne weiteres auf die POSTBANK übertragbar sind. Zu diesen Besonderheiten gehört vor allem, daß die POSTBANK aufgrund ihres eingeschränkten Leistungsangebotes für »Vermögende Privatkunden« nicht und für Mengenkunden grundsätzlich nur insoweit als Hauptbankverbindung in Betracht kommen kann, als daß es sich um »kreditunabhängige« Kunden handelt. Ihre besondere

Kundenstruktur legt es statt dessen nahe, im Privatkundengeschäft zwischen denjenigen Kunden, für die sie die alleinige bzw. die Hauptbankverbindung darstellt, und allen sonstigen Kunden zu differenzieren.

Auf der Grundlage eines Beurteilungsprofils wurden drei zuvor vorgestellte Alternativen zur Geschäftsfeldbildung im Hinblick auf ihre grundsätzliche Eignung für die POSTBANK miteinander verglichen. Dabei ergab sich, daß eine Unterscheidung zwischen den Haupt- und den Zweitbankverbindungen des Privatkundengeschäftes für Zwecke der strategischen Planung besonders geeignet ist. Diese Differenzierung ermöglicht es, den unterschiedlichen marktpolitischen Erfordernissen der beiden Teilmärkte durch die Entwicklung eigenständiger Strategien Rechnung zu tragen. Eine Positionierung der abgegrenzten strategischen Geschäftsfelder in einem Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio führte in Verbindung mit einigen ergänzenden Überlegungen zur zukünftigen Positionierung der POSTBANK auf den Finanzdienstleistungsmärkten zu dem Ergebnis, daß die verfügbaren Ressourcen gezielt in den Teilmarkt der Hauptbankverbindungen des Privatkundengeschäftes investiert werden sollten, denn es dürfte nicht zuletzt aufgrund der veränderten Sparpräferenzen unumgänglich sein, in diesem Marktsegment zusätzliche Wettbewerbsstärken aufzubauen. Ferner wurden in diesem Zusammenhang einige Tendenzaussagen bezüglich der marktpolitischen Erfordernisse für den Teilmarkt der Nebenbankverbindungen getroffen.

In bezug auf die Ableitung produktpolitischer Empfehlungen aus diesen strategischen Überlegungen wurde die Frage aufgeworfen, ob eine ausschließlich an marktseitigen Erfordernissen ausgerichtete Leistungsprogrammerweiterung im Falle der POSTBANK erfolgversprechend sein kann. Dabei zeigte es sich, daß synergiebezogenen Aspekten gerade bei Spezialbanken auch dann eine besonders hohe Bedeutung beigemessen werden sollte, wenn produktpolitische Maßnahmen primär marktseitig induziert sind. Im Hinblick auf mögliche Leistungsarteninnovationen wurde zwischen dem Zahlungsverkehr und dem Einlagengeschäft unterschieden. Im Bereich des Zahlungsverkehrs wird die POSTBANK ihr Leistungsangebot in jedem Falle auch künftig an veränderte Gegebenheiten des Marktes anpassen müssen, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Für das Einlagengeschäft bzw. den Bereich der Geldanlage stellte sich heraus, daß das Leistungsangebot der POSTBANK bislang vornehmlich auf das Sicherheitsmotiv der Kunden bzw. das Motiv des Zweck- oder Konsumsparens ausgerichtet gewesen ist, aber nicht in hinreichendem Maße auf das in der jüngeren Vergangenheit immer bedeutsamer gewordene Motiv einer langfristigen Vermögensbildung bzw. -anlage. Da bestimmte Anlageformen in einer Substitutionskonkurrenz zueinander stehen, erscheint es zweckmäßig, das Vermögensanlagemotiv der privaten Kundschaft vorrangig durch die Einführung solcher Leistungsarten besser abzudecken, für deren Erstellung und Vertrieb weitgehend auf das bereits vorhandene bankbetriebliche Faktorsystem zurückgegriffen werden kann. Vor diesem Hintergrund dürfte es sich insbesondere bei der (bereits begonnenen) Betätigung im Investmentgeschäft sowie einer möglichen Vermittlung ausgewählter festverzinslicher Wertpapiere um erfolgversprechende Leistungsarteninnovationen handeln. Als problematisch erweist es sich dagegen, wenn durch die Einführung einer neuen Leistungsart die Einrichtung beträchtlicher leistungsartenindividueller Zusatzkapazitäten in den Postfilialen erforderlich wird, denn in diesem Falle müßte sich das Angebot auf wenige - stark frequentierte - Standorte beschränken, um das Entstehen von Leerkosten größeren Ausmaßes zu vermeiden.

Für das Auswahlproblem der im Zuge einer Leistungsprogrammerweiterung erforderlichen Errichtung postbankeigener Beratungskapazitäten in einzelnen Postfilialen wurde ein Lösungsansatz entwickelt. Dieser Ansatz mußte der für Kreditinstitute atypischen Situation der POSTBANK bezüglich des Vertriebs von Bankdienstleistungen Rechnung tragen. Dabei wurde deutlich, daß es für die Vorteilhaftigkeitsbeurteilung der Errichtung von POSTBANK-Beratungszentren in den vom POSTDIENST betriebenen Postämtern und -stellen erforderlich ist, in methodischer Hinsicht zwischen Ballungsgebieten und allen sonstigen Wirtschaftsräumen zu unterscheiden. Der Grund dafür liegt darin, daß in Ballungsgebieten eine auf die einzelne Filiale bezogene Entscheidungsrechnung infolge des dort häufig zu beobachtenden »Ineinanderfließens« der Marktgebiete von Postfilialen kaum zweckmäßig sein kann.

Der dritte Teil der Arbeit hatte eine ordnungspolitische Analyse der Erweiterung des Leistungsprogramms zum Gegenstand. Nach einer ausführlichen Erläuterung der Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft wurde auf die einzelnen Argumente, mit denen eine Mitanbieterschaft der POSTBANK begründet wird, eingegangen. Dabei wurde festgestellt, daß ein zwingender Grund für eine öffentliche Wirtschaftstätigkeit im Falle der POSTBANK nicht gegeben ist. Eine Mitanbieterschaft als öffentliches Unternehmen könnte bei isolierter Betrachtung der einzelnen Argumente lediglich durch einen als notwendig erachteten Versorgungsauftrag im Sinne der Bereitstellung einer bankmäßigen Infrastruktur gerechtfertigt werden. Ob ein öffentliches Interesse für einen solchen Versorgungsauftrag vorliegt, ist allerdings letztlich eine politische Entscheidung, die ggf. auf solchen gesellschaftspolitischen Zielsetzungen beruht, welche ökonomischen Effizienzüberlegungen nicht zugänglich sind.

Durch eine mögliche Erschließung neuer Märkte, eine den Wettbewerb fördernde Funktion sowie eine Realisierung von Verbundeffekten allein läßt sich eine öffentliche Wirtschaftstätigkeit in diesem Falle nicht überzeugend rechtfertigen. Ein Bedarf für eine aktive Wettbewerbskorrektur im Sinne der wettbewerblichen Instrumentalthese ist im Bankgewerbe nicht erkennbar. Zudem sind die von der Existenz der POSTBANK ausgehenden positiven Effekte auf den Wettbewerb nicht zwangsläufig an den öffentlichen Charakter des Unternehmens gebunden. Im Hinblick auf das Argument einer durch die Mitanbieterschaft der POSTBANK ermöglichten Realisierung von Verbundvorteilen wurde festgestellt, daß eine Verbesserung der gesamtwirtschaftlichen Allokation vom Grundsatz her auch auf dem Wege einer Ausschöpfung dieser Verbundwirkungen durch einen privaten Anbieter erreicht werden kann. Ferner wurde deutlich, daß es umstritten ist, ob eine gesamtwirtschaftliche Allokationsverbesserung angesichts der Tatsache, daß ein zwingender Grund für eine öffentliche Wirtschaftstätigkeit - d.h. ein Marktversagen - hier nicht festgestellt werden konnte, hinreichend sein kann, um ein Abweichen vom Subsidiaritätsprinzip zu rechtfertigen.

Eine ursprünglich vermutete Diskrepanz zwischen der einzelwirtschaftlichen und der gesamtwirtschaftlichen Beurteilung einer Erweiterung des Leistungsangebots der POSTBANK konnte in dieser Arbeit nicht festgestellt werden. Statt dessen wurde durch den Perspektivwechsel von der einzel- zur gesamtwirtschaftlichen Betrachtungsweise deutlich, daß der aus betriebswirtschaftlichen Gründen erforderlichen Erweiterung des Leistungsprogramms nur insoweit ordnungspolitische Bedenken entgegengebracht werden können, als daß sich die öffentliche Wirtschaftstätigkeit selbst, d.h. die Mitanbieterschaft der POSTBANK als öffentliches Unternehmen u.U. nicht mehr überzeugend begründen läßt. So muß es angesichts der hohen Bankstellendichte und eines auch im Bereich der Privatkundschaft intensiven Wettbewerbs im Kreditwesen fraglich erscheinen, ob strukturpolitische Gründe einen öffentlichen Leistungsauftrag für die POSTBANK überhaupt noch rechtfertigen können. Wenn jedoch ein öffentlicher Auftrag zur unternehmerischen Daseinsvorsorge aus politischen Gründen für erforderlich gehalten wird, so ist nicht einzusehen, warum das öffentliche Interesse an einem Leistungsangebot im Einlagengeschäft nur bestimmte Sparformen mit einer insgesamt rückläufigen Bedeutung umfassen soll. Darüber hinaus wurde aufgezeigt, daß sich eine Erweiterung des Leistungsprogramms, die vorrangig den Strukturveränderungen auf den Finanzdienstleistungsmärkten Rechnung tragen will, auf die Möglichkeiten einer aktiven Wettbewerbskorrektur sowie einer Realisierung von Verbundvorteilen positiv auswirkt. Würde man also diese Argumente für eine öffentliche Wirtschaftstätigkeit im Falle der POSTBANK anerkennen, so müßte diese Form einer Leistungsprogrammerweiterung aus gesamtwirtschaftlicher Sicht befürwortet werden.

Im Zusammenhang mit der Erörterung der gemeinwirtschaftlichen Aufgaben der POSTBANK wurde dargelegt, daß die Zweifel an der Notwendigkeit eines Infrastrukturauftrags insgesamt überwiegen dürften. Da auch die weiteren Argumente, die für eine Mitanbieterschaft der POSTBANK als öffentliches Unternehmen angeführt werden, eine öffentliche Wirtschaftstätigkeit in diesem Fall nicht überzeugend rechtfertigen können, erscheint es aus ordnungspolitischer Sicht naheliegend, eine Privatisierung des Unternehmens zu fordern. Sofern die Wahrnehmung

bestimmter Versorgungsfunktionen aus politischen Gründen auch künftig für erforderlich gehalten wird, läßt sich dieses strukturpolitische Ziel entweder auf dem Wege der Regulierung einer privatisierten POSTBANK oder alternativ durch eine Auftragsvergabe an private Kreditinstitute mit Hilfe eines Ausschreibungsverfahrens erreichen. Eine öffentliche Wirtschaftstätigkeit ist dafür nicht unbedingt erforderlich.

Mit der Verabschiedung einer Postreform II sind in der allerjüngsten Vergangenheit die juristischen Voraussetzungen für eine Privatisierung der Postunternehmen geschaffen worden. Im Zuge dieser Reform werden die öffentlichen Postunternehmen in Aktiengesellschaften umgewandelt. Die wichtigsten Zielsetzungen der Postreform II sind zum einen die infolge der Öffnung nationaler Telekommunikationsmärkte und der dadurch bedingten Zunahme des internationalen Wettbewerbsdrucks notwendige Erweiterung der Handlungsspielräume der Postunternehmen und zum anderen die Lösung der Finanzierungsprobleme, die sich im Rahmen des weiteren Aufbaus leistungsfähiger Telekommunikationsinfrastrukturen ergeben.[1)]

Mit dem Inkrafttreten der Postreform II am 01.01.1995 verändern sich auch für die POSTBANK die Rahmenbedingungen ihrer unternehmerischen Tätigkeit. Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, daß sie künftig nicht mehr an einen Verfassungsrahmen postalischer Banktätigkeit gebunden sein wird. Sie erhält somit die Chance, "...sich aus ihrer historisch gewachsenen Ausgangsposition heraus unternehmens- und marktorientiert zu entwickeln."[2)] Allerdings wird die POSTBANK auch künftig öffentliche Aufgaben wahrnehmen. Dazu gehört vor allem das flächendeckende Anbieten angemessener und ausreichender Bankdienstleistungen. Es ist künftig Aufgabe des Bundes, dieses auf dem Wege hoheitlicher Regulierungsmaßnahmen zu gewährleisten. Der mit der Postreform des Jahres 1989 geschaffene Regulierungsrahmen bleibt insofern weitgehend erhalten, als daß zahlreiche

---

1) Vgl. dazu: Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Begründung zum Entwurf eines Gesetzes zur Neuordnung des Postwesens und der Telekommunikation (Postneuordnungsgesetz - PTNeuOG), BT-Drucksache 12/6718 vom 01.02.94, Bonn 1994, insbes. S. 75 f.

2) Ebd., S. 76.

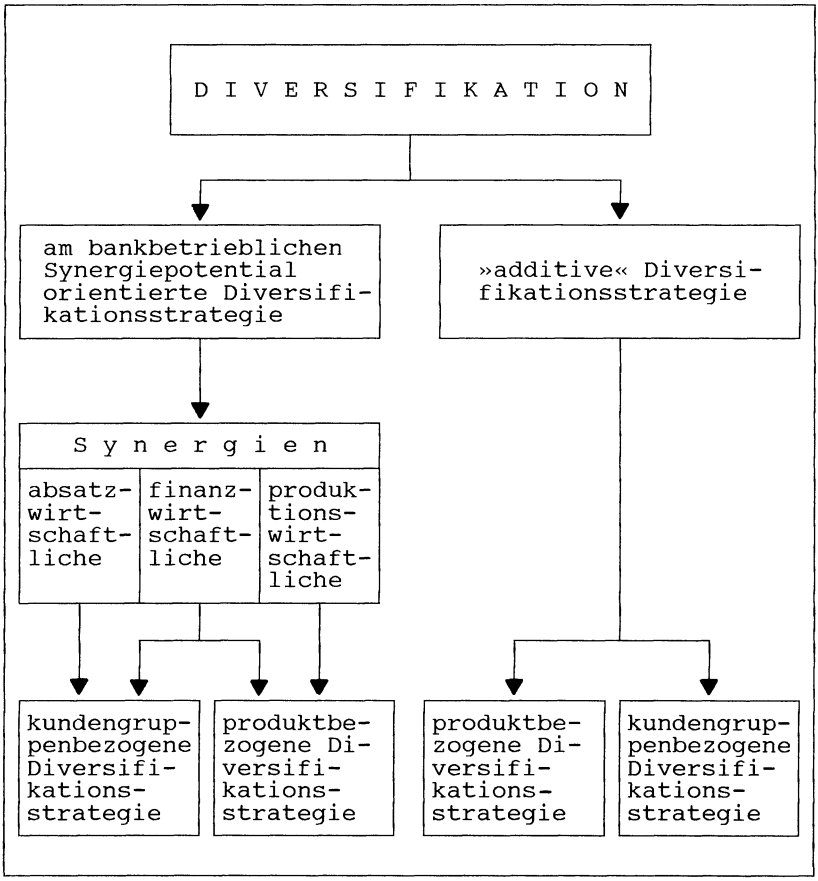
Vorschriften des Postverfassungsgesetzes in andere Gesetze aufgenommen wurden.

Für die POSTBANK ergeben sich nach dem Inkrafttreten der Postreform II vielfältige Möglichkeiten einer Erweiterung des Betätigungsfeldes einschließlich eines Einstiegs in das Kreditgeschäft. Während die in dieser Arbeit enthaltenen sortimentspolitischen Überlegungen primär auf eine zielgruppengerechte Ausgestaltung der Produktpalette gerichtet sind, d.h. auf den Leistungsbedarf der bisher von der POSTBANK bedienten Teilmärkte, könnte sich eine Leistungsprogrammerweiterung nach der Postreform II auch auf zusätzlich anvisierte Teilmärkte erstrekken. Sofern eine solche Diversifikation geplant ist, liegt es nahe, auf den in dieser Arbeit enthaltenen Überlegungen zur Zielgruppen- und Geschäftsfeldbildung aufzubauen. Im Zusammenhang mit einer Ausweitung des Betätigungsfeldes, die in erster Linie auf das Erschließen bisher nicht bedienter Teilmärkte gerichtet ist, stellt sich vor allem die Frage nach der grundsätzlichen Ausrichtung einer möglichen Diversifikationsstrategie. Im Hinblick auf einen solchen Einstieg in neue Betätigungsbereiche kann grundsätzlich zwischen einer am bankbetrieblichen Synergiepotential orientierten und einer additiven Ausweitungsstrategie unterschieden werden (vgl. Abb. 26).

Eine additive Diversifikationsstrategie ist vor allem dadurch gekennzeichnet, daß ein Einstieg in neue Betätigungsfelder unabhängig von möglichen Auswirkungen auf den Absatz des bereits vorhandenen Leistungsangebotes und die bisher eingesetzten Ressourcen erfolgt. Bei dem neuen Betätigungsfeld könnte es sich um eine bisher nicht bediente Kundengruppe handeln, für deren Erschließung eine spezifische Leistungskonzeption erarbeitet wird. Auch eine produktbezogene Ausweitungsstrategie, bei der weder zu den bisher angesprochenen Kundengruppen noch zum bisherigen Leistungsprogramm irgendeine Beziehung erkennbar ist, wäre hier einzuordnen.

Dagegen ist von einer synergieorientierten Diversifikationsmaßnahme zu sprechen, wenn die Auswahl neuer Tätigkeitsbereiche primär darauf gerichtet ist, positive Ausstrahlungseffekte auf die bisherigen Tätigkeits-

Abbildung 26: Systematisierung potentieller Diversifikationsstrategien bei Bankbetrieben



felder zu realisieren. Derartige Effekte können sich grundsätzlich auf die absatzwirtschaftliche, die finanzwirtschaftliche und die produktionswirtschaftliche Sphäre beziehen.[1)] So wäre es z.B. denkbar, aufbauend auf der in dieser Arbeit verwendeten Geschäftsfeldkonstellation, ein oder mehrere - durch das Kundengruppenkriterium abgegrenzte - strategische

1) Vgl. zu diesen Ausstrahlungseffekten im einzelnen S. 190 f. dieser Arbeit; vgl. dazu auch Kilhey, U., a.a.O., S. 44 ff.

Geschäftsfelder neu zu errichten und sich bei der Auswahl der zusätzlich anvisierten Kundengruppe an den erwarteten Effekten auf den Absatz der bereits vorhandenen Leistungsarten zu orientieren. In diesem Falle würde es sich um eine kundengruppenbezogene Diversifikation handeln. Eine synergieorientierte Diversifikationsstrategie wäre dagegen primär produktbezogen, wenn eine Leistungsart vor allem deshalb neu eingeführt wird, weil die Bank bereits über die für ihre Erstellung erforderlichen Ressourcen verfügt, d.h. die Innovation nicht bzw. nur in geringem Maße mit zusätzlichen Kapazitätskosten verbunden ist.

Literaturverzeichnis

Abell, D.-F., Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning, Englewood Cliffs (N.J.) 1980.

Adam, D., Produktplanung, in: Albers, W., (Hrsg.) u.a., Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Sechster Band, Stuttgart / Tübingen / Göttingen 1981, S. 323-334.

Albach, H., Strategische Planung und strategische Führung, in: Domsch, M./Eisenführ, F./Ordelheide, D./Perlitz, M., (Hrsg.), Unternehmenserfolg, Festschrift für Walther Busse von Colbe zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1988, S. 1-10.

Andersen, Arthur & Co., The Decade of Change, Banking in Europe - the next ten years, London 1986.

Andreae, C.-A./Theurl, E., X-Ineffizienz im öffentlichen Sektor - Anwendung der Leibensteinschen Theorie auf die Produktion in der staatlichen Bürokratie, in: wisu, 16. Jg., 1987, S. 457-462.

Ansoff, I.-H., Strategies for Diversification, in: HBR, Vol. 35, 1957, No. 5, S. 113-124.

Ansoff, I.-H., Management-Strategie, München 1966.

Ansoff, I.-H., Managing Surprise and Discontinuity - Strategic Response to Weak Signals, in: ZfbF, 28. Jg., 1976, S. 129-152.

Ansoff, I.-H., Strategic Issue Management, in: Strategic Management Journal, Vol. 1, 1980, S. 131-148.

Arbeitskreis "Die Unternehmung im Markt" der Schmalenbach Gesellschaft - Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Synergie als Bestimmungsfaktor des Tätigkeitsbereichs (Geschäftsfelder und Funktionen) von Unternehmungen, in: ZfbF, 44. Jg., 1992, S. 963-973.

Arnold, W./Knauth, K.-W., Neues Unternehmen »Postbank«: Noch mehr Staat in der Kreditwirtschaft?, in: Die Bank, o.Jg., 1989, S. 74-78.

Banken, R., Die Marktzinsmethode als Instrument der pretialen Lenkung in Kreditinstituten, Frankfurt am Main 1987.

Baumol, W.J., On the Proper Cost Tests for Natural Monopoly in a Multiproduct Industry, in: The American Economic Review, Vol. 67, 1977, S. 809-822.

Becker, D., Bankbetriebliche Zweigstellenexpansion und Standortforschung, Diss., Göttingen 1975.

Beckers, S., Die Bankdienste der Deutschen Bundespost in ordnungspolitischer Sicht, München 1990.

Berger, R./Bernhardt, P., Selektive Geschäftspolitik, in: ZfgK, 36. Jg., 1983, S. 138-140.

Beuck, H./Diederich, H., Öffentliche Produktion I: Volkswirtschaftliche und betriebswirtschaftliche Probleme, in: Albers, W., (Hrsg.) u.a., Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Fünfter Band, Stuttgart / Tübingen / Göttingen 1980, S. 431-457.

Böbel, I., "Soziale Marktwirtschaft": Konstruktionsfehler einer wirtschaftspolitischen Konzeption?, in: Cassel, D./Ramb, B.-T./Thieme, H.-J., (Hrsg.), Ordnungspolitik, München 1988, S. 135-152.

Böhler, H., Methoden und Modelle der Marktsegmentierung, Stuttgart 1977.

Bös, D., Effizienz des öffentlichen Sektors aus volkswirtschaftlicher Sicht, in: Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, 114. Jg., 1978, S. 287-314.

Bös, D., Öffentliche Unternehmungen, in: Neumark, F., (Hrsg.), Handbuch der Finanzwissenschaft, Band II, Tübingen 1980, S. 3-60.

Bötsch, W., Reform der Deutschen Bundespost, Wichtige Weichenstellung im Post- und Telekommunikationsbereich, in: Wirtschaftsdienst, 74. Jg., 1994, S. 63-67.

Boos, F./Krönes, G., Die Instrumentalfunktion öffentlicher Unternehmen - Hauptprobleme und Lösungsansätze, in: ZögU, Bd. 13, 1990, S. 141-157.

Borrmann, W.-A., Vorgehensweise und Probleme bei der Definition strategischer Geschäftsfelder, in: Töpfer, A./Afheldt, H., (Hrsg.), Praxis der strategischen Unternehmensplanung, Frankfurt am Main 1983, S. 206-218.

Braun, U., Strukturverschiebungen in der Geldvermögensbildung der privaten Haushalte und ihre Konsequenzen für die Kreditinstitute, in: Sparkasse, 107. Jg., 1990, S. 62-67.

Budäus, D., Einzelwirtschaftliche Konzepte zur Analyse und Steuerung öffentlicher Unternehmen - Probleme und Perspektiven, in: ZögU, Beiheft 14, 1992, S. 134-156.

Budde, R., Das Scoring-Verfahren als Instrument zur Beurteilung von Marktinnovationen von Kreditinstituten, in: B.Bl., 31. Jg., 1982, S. 188-193.

Budde, R., Zur Innovationsentscheidung in Kreditinstituten, in: B.Bl., 31. Jg., 1982, S. 113-118.

Budde, R., Marktinnovationen von Universalbanken, Berlin 1983.

Büschgen, H.E., Stichwörter zum Bank-Marketing, Frankfurt am Main 1980.

Büschgen, H.E., Strategische Bankunternehmensplanung und Geschäftsfeldplanung, in: B.Bl., 32. Jg., 1983, S. 274-279.

Büschgen, H.E., Strategische Planung im marktorientierten Bankbetrieb, in: Die Bank, o.Jg., 1983, S. 260-271.

Büschgen, H.E., Entwicklungslinien und Zukunftsperspektiven der Geldvermögensbildung aus Bankensicht, in: Die Bank, o.Jg., 1984, S. 104-113.

Büschgen, H.E., Tendenzen der Geldvermögensbildung und ihre Konsequenzen für das Passivgeschäft, in: Sparkasse, 102. Jg., 1985, S. 294-299.

Büschgen, H.E., Strategisches Marketing bei Banken als Unternehmensführungskonzeption, in: Gaugler, E./Meissner, H.-G./Thom, N., (Hrsg.), Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Erwin Grochla zum 65. Geburtstag gewidmet, Stuttgart 1986, S. 403-418.

Büschgen, H.E., "Allfinanz" am Finanzdienstleistungsmarkt der Zukunft - Leistungspolitik und Marktpositionierung als unternehmerische Herausforderung, in: Rommel, W., (Hrsg.), Die deutsche Postbank im Wettbewerb, Berlin u.a. 1992, S. 23-37.

Büschgen, H.E., Bankbetriebslehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1993.

Carlson, S., A Study on the Pure Theory of Production, Oxford 1956.

Channon, D.-F., Bank Strategic Management and Marketing, Chichester u.a. 1986.

Cimiotti, G., Geldautomaten - Perspektiven für die Zukunft, in: BI, o.Jg., 1991, Heft 4, S. 40-44.

Coase, R.-H., The Problem of Social Cost, in: Journal of Law and Economics, Vol. 3, 1960, S. 1-44.

Coenenberg, A.-G./Baum,H.-G., Wettbewerbsmatrizen als Ergänzung des Produktportfolios, in: Gaugler, E./Meissner, H.-G./Thom, N., (Hrsg.), Zukunftsaspekte der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, Erwin Grochla zum 65. Geburtstag gewidmet, Stuttgart 1986, S. 91-110.

Cox, H., Öffentliche Unternehmen und Wettbewerb, in: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Bd. 12, 1980, S. 61-100.

Cox, H., Die öffentliche Wirtschaft in ihrer Bedeutung für die Wirtschaftspolitik, dargestellt am Beispiel der Ordnungs- und Strukturpolitik, in: Thiemeyer, T., (Hrsg.), Instrumentalfunktion öffentlicher Unternehmen, 1. Aufl., Baden-Baden 1990, S. 203-225.

Cox, H./Kirchhoff, U., Die Instrumentalfunktion öffentlicher Unternehmen, in: Wirtschaftsdienst, 61. Jg., 1981, S. 234-241.

Cramer, J.-E., Vom Allround-Institut zum Marktspezialisten, in: bum, 10. Jg., 1981, Heft 3, S. 5-10.

Degenhart, H., Strategische Unternehmensführung in Kreditinstituten: Schlüssel zur Zukunftsbewältigung?, in: ÖBA, 31. Jg., 1983, S. 251-265.

Deppe, H.-D., Bankbetriebliches Wachstum, Stuttgart 1969.

Deutsche Bundesbank, Längerfristige Entwicklung des Bankensektors und Marktstellung der Kreditinstitutsgruppen, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 41. Jg., 1989, Nr. 4, S. 13-22.

Deutsche Bundesbank, Finanzplatz Deutschland - Rahmenbedingungen und neuere Entwicklungen, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 44. Jg., 1992, Nr. 3, S. 23-31.

Deutsche Bundesbank, Vermögensbildung und ihre Finanzierung in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1991, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 44. Jg., 1992, Nr. 5, S. 15-25.

Dinkelbach, W., Flexible Planung, in: Szyperski, N., (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 9, Stuttgart 1989, Sp. 507-512.

Djebbar, J.-F., Zur Kritik an der Marktzinsmethode, in: ÖBA, 38. Jg., 1990, S. 920-931.

Dominguez, L.-V./Page, A.-L., Formulating a Strategic Portfolio of Profitable Retail Market Segments for Commercial Banks, in: Journal of Economics and Business, Vol. 36, 1984, S. 189-206.

Dürr, E., Die Soziale Marktwirtschaft, in: WiSt, 17. Jg., 1988, S. 270-276.

Dunst, K.-H., Portfolio Management, Berlin / New York 1979.

Eidenmüller, A., Postbank und Ordnungspolitik - Zur Frage der Existenzberechtigung eines postalischen Bankinstituts -, in: ArchPF, 37. Jg., 1985, S. 332-341.

Eidenmüller, A., Das Gesetz über das Kreditwesen und die Postbank, in: DÖV, 39. Jg., 1986, S. 408-420.

Eilenberger, G., Bankbetriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., München 1990.

Elixmann, D., Die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen - Gewandelte Formen des Sparverhaltens, in: Rommel, W., (Hrsg.), Die deutsche Postbank im Wettbewerb, Berlin u.a. 1992, S. 39-64.

Engels, W., Mehr Markt, Soziale Marktwirtschaft als politische Ökonomie, Stuttgart 1976.

Eucken, W., Das ordnungspolitische Problem, in: ORDO, Erster Band, 1948, S. 56-90.

Eucken, W., Die Grundlagen der Nationalökonomie, 7. Aufl., Berlin / Göttingen / Heidelberg 1959.

Eucken, W., Grundsätze der Wirtschaftspolitik, 6. Aufl., Tübingen 1990.

Fangmann, H., Verfassungsgarantie der Bundespost, Bremen 1987.

Farny, D., Allfinanz - Das betriebswirtschaftliche Konzept, in: Krümmel, H.-J./Rehm, H./Simmert, D.-B., (Hrsg.), Allfinanz - Strukturwandel an den Märkten für Finanzdienstleistungen, Beihefte zu Kredit und Kapital, Heft 11, Berlin 1991, S. 161-176.

Faulhaber, G.R., Cross-Subsidization: Pricing in Public Enterprises, in: The American Economic Review, Vol. 65, 1975, S. 966-977.

Feldbausch, F.-K., Bankmarketing, München o.J.

Ferdinand, C., Ökonomische und regulatorische Aspekte der gemeinsamen Schalternutzung: Preisbildung im Schalterbereich, Wissenschaftliches Institut für Kommunikationsdienste, Diskussionsbeitrag Nr. 78, Bad Honnef 1991.

Ferdinand, C., Ökonomische und regulatorische Aspekte der gemeinsamen Schalternutzung: Das Flächendeckungsgebot, Wissenschaftliches Institut für Kommunikationsdienste, Diskussionsbeitrag Nr. 86, Bad Honnef 1992.

Ferstl, C., Bankbetriebliche Diversifikationsstrategien, Berlin 1977.

Fischer, R., Sparkassenstruktur und Privatisierung, in: Sparkasse, 109. Jg., 1992, S. 567-571.

Flechsig, R./Flesch, H.-R., Die Wertsteuerung - Ein Ansatz des operativen Controlling im Wertbereich, in: Die Bank, o.Jg., 1982, S. 454-465.

Fritsch, M./Wein, T., Marktversagen infolge von Unteilbarkeiten, in: WiSt, 23. Jg., 1994, S. 336-341.

Gabele, E., Die Leistungsfähigkeit der Portfolio-Analyse für die strategische Unternehmensführung, in: Rühli, E./Thommen, J.-P., (Hrsg.), Unternehmungsführung aus finanz- und bankwirtschaftlicher Sicht, Stuttgart 1981, S. 45-61.

Gälweiler, A., Unternehmenssicherung und strategische Planung, in: ZfbF, 28. Jg., 1976, S. 362-379.

Gälweiler, A., Strategische Geschäftseinheiten und Aufbauorganisation der Unternehmung, in: ZfO, 48. Jg., 1979, S. 252-260.

Gälweiler, A., Unternehmensplanung, Frankfurt am Main / New York 1986.

Gälweiler, A., Synergiepotentiale, in: Szyperski, N., (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 9, Stuttgart 1989, Sp. 1935-1943.

Galbraith, J.-K., Die moderne Industriegesellschaft, München / Zürich 1968.

Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Monopolkommission gegen funktionsfähigen Wettbewerb im Bankensektor, in: ZögU, Bd. 16, 1993, S. 75-79.

Glogowski, E./Münch, M., Neue Finanzdienstleistungen: Deutsche Bankenmärkte im Wandel, 2. Aufl., Wiesbaden 1990.

Gömmel, M., Erfahrungen mit der Bildung strategischer Geschäftsfelder in einer mittelgrossen Bank, in: Krümmel, H.-J. / Rudolph, B., (Hrsg.), Strategische Bankplanung, Frankfurt am Main 1983, S. 182-205.

Gross, H., Neues Wirtschaftsdenken - Erfolg durch Marketing, Düsseldorf 1967.

Großfeld, B., Deutsche Bundespost POSTBANK, Struktur und Aufgaben, Tübingen 1990.

Großklaus, R.-H.-G., Marktorientierte Produktsteuerung, Gernsbach 1979.

Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I: Die Produktion, 21. Aufl., Berlin / Heidelberg / New York 1975.

Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band II: Der Absatz, 16. Aufl., Berlin / Heidelberg / New York 1979.

Gutmann, G., Marktwirtschaft, in: Albers, W., (Hrsg.) u.a., Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft (HdWW), Fünfter Band, Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1980, S. 140-153.

Hagenmüller, K.F./Jacob, A.-F., Der Bankbetrieb, Bd. I., 5. Aufl., Wiesbaden 1987.

Hahn, D., Zweck und Entwicklung der Portfolio-Konzepte in der strategischen Unternehmensplanung, in: Hahn, D./Taylor, B., (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung, Stand und Entwicklungstendenzen, 5. Aufl., Heidelberg 1990, S. 221-253.

Hahn, O., Die Postbank, Ihre Stellung in der Bankwirtschaft, Wiesbaden 1978.

Hahn, O., Struktur der Bankwirtschaft, Bd. I, Banktypologie und Universalbanken, 2. Aufl., Berlin 1989.

Hahn, O., Postbank: Gerechtfertigte, erzwungene und überflüssige Aktivitäten, in: ZfgK, 45. Jg., 1992, S. 415-419.

Haken, H., Erfolgsgeheimnisse der Natur, Stuttgart 1981.

Hamm, W., Kollektiveigentum, Die Rolle öffentlicher Unternehmen in der Marktwirtschaft, Heidelberg 1961.

Hamm, W., Sind öffentliche Unternehmen ein entbehrliches Instrument staatlicher Politik?, in: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft, (Hrsg.), Öffentliche Unternehmen in der sozialen Marktwirtschaft heute, 1. Aufl., Baden-Baden 1984, S. 33-44.

Hammer, R.-M., Unternehmensplanung, 4. Aufl., München 1991.

Hansmann, K.-W., Industrielles Management, 3. Aufl., München 1992.

Hanssmann, F., Quantitative Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., München 1990.

Harwalik, P., Preispolitik und Nachfragerverhalten im standardisierten Geschäft der Banken mit dem privaten Kunden, Diss., Erlangen / Nürnberg 1988.

Hax, H./Laux, H., Flexible Planung - Verfahrensregeln und Entscheidungsmodelle für die Planung bei Ungewißheit, in: ZfbF, 24. Jg., 1972, S. 318-340.

Hayek, F.A.v., Grundsätze einer liberalen Gesellschaftsordnung, in: ders., (Hrsg.), Freiburger Studien, Tübingen 1969, S. 108-125.

Hayek, F.A.v., Die Sprachverwirrung im politischen Denken, in: ders., (Hrsg.), Freiburger Studien, Tübingen 1969, S. 206-231.

Hayek, F.A.v., Die Verwertung des Wissens in der Gesellschaft, in: ders., (Hrsg.), Individualismus und wirtschaftliche Ordnung, 2. Aufl., Salzburg 1976, S. 103-121.

Hellner, T., DIE POSTBANK, Aus der Sicht der privaten Banken, in: ZfgK, 45. Jg., 1992, S. 314-317.

Henzler, H., Von der strategischen Planung zur strategischen Führung: Versuch einer Positionsbestimmung, in: ZfB, 58. Jg., 1988, S. 1286-1307.

Herrhausen, A., Großbanken und Ordnungspolitik, in: Die Bank, o.Jg., 1988, S. 120-129.

Hesse, K., Grundzüge des Verfassungsrechts der Bundesrepublik Deutschland, 16. Aufl., Heidelberg 1988.

Heyns, M., Passiv-Management, Frankfurt am Main 1988.

Hinterhuber, H.-H., Strategische Unternehmungsführung I: Strategisches Denken, 5. Aufl., Berlin / New York 1992.

Hinterhuber, H.-H., Strategische Unternehmungsführung II: Strategisches Handeln, 5. Aufl., Berlin / New York 1992.

Hintsch, T., Geschäftsfeldsteuerung in Kreditinstituten, Frankfurt am Main 1984.

Hoock, R., Szenario der Markt- und Wettbewerbsstrukturen der deutschen Lebensversicherung in den 90er Jahren, in: Vw, 46. Jg., 1991, S. 1186-1190.

Huth, H.-O., Ertragsorientiertes Zielgruppenmarketing im mittelständischen Firmenkundenbereich von Universalbanken, Frankfurt am Main 1985.

Isensee, J., Privatwirtschaftliche Expansion öffentlich-rechtlicher Versicherer, in: DB, 32. Jg., 1979, S. 145-150.

Jacob, H., Zur Standortwahl der Unternehmungen, 3. Aufl., Wiesbaden 1976.

Janßen, R., Die Post und ihre Bankdienste, in: ZPF, 1981, Heft 6, S. 14-19.

Jüttner-Kramny, L., Die wirtschaftliche Betätigung des Staates in der Marktwirtschaft, in: Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb (Hrsg.), Der Staat als Wettbewerber und Auftraggeber privater Unternehmen, Köln / Berlin / Bonn / München 1984, S. 79-103.

Juncker, K., Marketing im Firmenkundengeschäft, Frankfurt am Main 1979.

Juncker, K., Von der Marktsegmentierung zum strategischen Marketing im Firmenkundengeschäft, in: Süchting, J./van Hooven, E., (Hrsg.), Handbuch des Bankmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 255-279.

Kantzenbach, E., Die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs, 2. Aufl., Göttingen 1967.

Karl-Bräuer-Institut des Bundes der Steuerzahler (Hrsg.), Privatisierung von Sparkassen und Landesbanken, Heft 78, Wiesbaden 1994.

Karsten, E., Zielgruppenorientierte Produktgestaltung im Bereich des Kreditgeschäfts und der Vermögensanlage, in: Süchting, J./van Hooven, E., (Hrsg.), Handbuch des Bankmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 151-166.

Kaven, J.-P., Aktuelle Entwicklungstrends im deutschen Bankgeschäft, in: Beyer, H.-T./Schuster, L./Zimmerer, C., (Hrsg.), Neuere Entwicklungen in Betriebswirtschaftslehre und Praxis, Festschrift für Professor Dr. Oswald Hahn zum 60. Geburtstag, Frankfurt am Main 1988, S. 253-277.

Kern, M., Strategische Kreditportfolioplanung, Frankfurt am Main 1987.

Kilhey, U., Die Beurteilung des Erfolgs von Bankprodukten als Grundlage produktpolitischer Entscheidungen, Frankfurt am Main 1987.

Kirchhof, F., Tätigkeitsfelder der Deutschen Bundespost POSTBANK, Berlin 1990.

Kirchhof, F., Verfassungsrechtliche Vorgaben für Postbankdienste, in: Rommel, W., (Hrsg.), Die deutsche Postbank im Wettbewerb, Berlin u.a. 1992, S. 127-146.

Knauff, R., Die Funktionsmechanismen der Wirtschaftssysteme, in: Hamel, H., (Hrsg.), Soziale Marktwirtschaft - Sozialistische Planwirtschaft, 5. Aufl., München 1989, S. 61-110.

Knieps, G., Dienstleistungspolitik der DBP und Ordnungspolitik, in: Diederich, H./Hamm, W./Zohlnhöfer, W., (Hrsg.), Die Deutsche Bundespost im Spannungsfeld der Wirtschaftspolitik, Heidelberg 1987, S. 129-175.

Knieps, G., Zur Problematik der internen Subventionierung in öffentlichen Unternehmen, in: Finanzarchiv N.F., Bd. 45, 1987, S. 268-283.

Koch, H., Integrierte Unternehmensplanung, Wiesbaden 1982.

Koch, H., Zum Verfahren der strategischen Programmplanung, in: ZfbF, 31. Jg., 1979, S. 145-161.

Kodlin, A., Praxis akzeptiert Marktzinsmethode, in: Die Bank, o.Jg., 1992, S. 212-215.

Köhler, R./Krautter, J., Marketingplanung, in: Szyperski, N., (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 9, Stuttgart 1989, Sp. 1006-1020.

Köllhofer, D., Planung und Controlling, in: Obst, G./Hintner, O., Geld-, Bank- und Börsenwesen, hrsg. von N. Kloten/J.-H. v. Stein, 38. Aufl., Stuttgart 1988, S. 805-837.

Krautter, J., Zum Problem der optimalen Marktsegmentierung, in: ZfB, 45. Jg., 1975, S. 109-128.

Kreikebaum, H., Die Lückenanalyse als Voraussetzung der Unternehmensplanung, in: ZIR, 8. Jg., 1973, S. 17-26.

Kreikebaum, H., Strategische Unternehmensplanung, 4. Aufl., Stuttgart / Berlin / Köln 1991.

Kreitner, R., Management, 3rd ed., Boston u.a. 1986.

Krelle, W., Öffentliche Unternehmen und ökonomische Theorie, in: ZögU, Bd. 12, 1989, S. 106-114.

Krewerth, B., Die Kostenrechnung als Steuerungsinstrument im Bankbetrieb, Frankfurt am Main 1981.

Krölls, A., Verfassungsfragen der unternehmerischen Betätigung der öffentlichen Hand, Das Beispiel der Expansion der Postbank, in: ZBB, 4. Jg., 1992, S. 15-24.

Krönes, G., Reform der Postreform - Überlegungen zur Unternehmensverfassung der Deutschen Bundespost, in: ZögU, Bd. 15, 1992, S. 392-406.

Krümmel, H.-J., Bankzinsen. Untersuchungen über die Preispolitik von Universalbanken, Köln / Berlin / Bonn / München 1964.

Krümmel, H.-J., Innovation und Rentabilität - Gedanken zur Erfolgswirksamkeit der Sortimentspolitik der Kreditinstitute, in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., (Hrsg.), Lernen und Entscheiden, Festschrift zum 50jährigen Bestehen des Lehrinstituts für das kommunale Sparkassen- und Kreditwesen, Stuttgart 1978, S. 171-196.

Krümmel, H.-J., Allfinanz und die sortimentspolitischen Grundlagen des Privatkundengeschäfts, in: Krümmel, H.-J./Rehm, H./ Simmert, D.-B., (Hrsg.), Allfinanz - Strukturwandel an den Märkten für Finanzdienstleistungen, Beihefte zu Kredit und Kapital, Heft 11, Berlin 1991, S. 33-50.

Krümmer, S., Strategisches Management im Bankbetrieb, Diss., St. Gallen 1983.

Krumnow, J., Die deutschen Banken vor neuen Herausforderungen, in: ÖBA, 40. Jg., 1992, S. 412-420.

Küllmer, H., Probleme der Standortplanung von Kreditinstituten, in: Mülhaupt, L., (Hrsg.), Fragen der Bankplanung aus der Sicht von Wissenschaft und Praxis, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1978, S. 157-174.

Küpper, H.-U., Investitionstheoretische Fundierung der Kostenrechnung, in: ZfbF, 37. Jg., 1985, S. 26-46.

Küspert, A., Bildung und Bewertung strategischer Geschäftsfelder, in: Die Bank, o.Jg., 1991, S. 425-434.

Küspert, A., Bildung und Bewertung strategischer Geschäftsfelder im Privatkundengeschäft einer Universalbank, München 1991.

Kuhn, A., Unternehmensführung, 2. Aufl., München 1990.

Lange, B., Die Erfahrungskurve als Instrument der strategischen Bankplanung?, in: Krümmel, H.-J./Rudolph, B., (Hrsg.), Strategische Bankplanung, Frankfurt am Main 1983, S. 142-158.

Leibenstein, H., Allocative Efficiency versus "X-Efficiency", in: The American Economic Review, Vol. 56, 1966, S. 392-415.

Leipold, H., Gesellschaftstheoretische Fundierung der Wirtschaftssysteme, in: Hamel, H., (Hrsg.), Soziale Marktwirtschaft - Sozialistische Planwirtschaft, 5. Aufl., München 1989, S. 1-24.

Lerche, P./Pestalozza, C.v., Die Deutsche Bundespost als Wettbewerber, Köln 1985.

Lindenmann, H.-H., Grundlagen der Kosten- und Erlösrechnung im Bankbetrieb, Bern 1975.

Linhardt, H., Vertragspflege der Banken und Versicherungen, in: ZfhF (NF), 14. Jg., 1962, S. 302-310.

Lohner, W., Betrachtungen zum Kundengruppen-Marketing bei Universalkreditinstituten, in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (Hrsg.), Lernen und Entscheiden, Festschrift zum 50jährigen Bestehen des Lehrinstituts für das kommunale Sparkassen- und Kreditwesen, Stuttgart 1978, S. 197-223.

Lüder, K., Standortwahl, Verfahren zur Planung betrieblicher und innerbetrieblicher Standorte, in: Jacob, H., Industriebetriebslehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1990, S. 25-100.

Lüder, K./Küpper, W., Unternehmerische Standortplanung und regionale Wirtschaftsförderung, Göttingen 1983.

Markowitz, H., Portfolio Selection, in: Journal of Finance, Vol. 7, 1952, S. 77-91.

Mattes,H./Zipf,R., Unternehmungspolitik, in: Obst, G./Hintner, O., Geld-, Bank- und Börsenwesen, hrsg. von N. Kloten/J.-H. v. Stein, 38. Aufl., Stuttgart 1988, S. 681-705.

Merl, G., Die Bestimmung des Absatzpotentials im Rahmen der Zweigstellenplanung von Kreditinstituten, in: Kredit und Kapital, 7. Jg., 1974, S. 313-340.

Miksch, L., Wettbewerb als Aufgabe, 2. Aufl., Godesberg 1947.

Möschel, W., Postreform im Zwielicht, in: WiSt, 18. Jg., 1989, S. 173-179.

Mössner, J.-M., Staatsrecht, 2. Aufl., Düsseldorf 1985.

Molitor, B., Wirtschaftstätigkeit des Staates in der Marktwirtschaft, in: Gutowski, A./Molitor, B., (Hrsg.), Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 30. Jahr, Tübingen 1985, S. 37-48.

Moormann, J., Strategische Planung in Geschäftsbanken: Ergebnis einer Umfrage, in: Die Bank, o.Jg., 1988, S. 309-315.

Moormann, J., Strategische Bankplanung, in: ZfgK, 43. Jg., 1990, S. 1072-1078.

Mühlbauer, H., Gestaltung von Bankmarktleistungen, München 1988.

Mülhaupt, L., Die Marginalanalyse als Instrument der Geschäftspolitik, in: Mülhaupt, L./Schierenbeck, H./Wielens, H., (Hrsg.), Controlling in Banken und Sparkassen, Frankfurt am Main 1981, S. 113-124.

Müller, M., Investmentsparen - eine Schlüsselgröße für die Marktstellung und Ertragsentwicklung der Sparkassen, in: Sparkasse, 107. Jg., 1990, S. 437-440.

Müller-Armack, A., Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft, 2. Aufl., Hamburg 1948.

Müller-Armack, A., Soziale Marktwirtschaft, in: Beckerath, E.v. (Hrsg.) u.a., Handwörterbuch der Sozialwissenschaften (HdSW), Bd. 9, Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1956, S. 390-392.

Müller-Armack, A., Das gesellschaftspolitische Leitbild der Sozialen Marktwirtschaft, in: ders., (Hrsg.), Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik, 1. Aufl., Freiburg i.Br. 1966, S. 293-315.

Müller-Armack, A., Stil und Ordnung der Sozialen Marktwirtschaft, in: ders., (Hrsg.), Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik, 1. Aufl., Freiburg i.Br. 1966, S. 231-242.

Musgrave, R.-A./Musgrave, P.-B./Kullmer, L., Die öffentlichen Finanzen in Theorie und Praxis, 1. Band, 4. Aufl., Tübingen 1987.

Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H., Marketing, 15. Aufl., Berlin 1988.

Oettle, K., Das öffentliche Unternehmen als Instrument der staatlichen Politik in der Bundesrepublik Deutschland, in: Deutsche Sektion des Internationalen Instituts für Verwaltungswissenschaften (Hrsg.), Verwaltungswissenschaftliche Informationen, Sonderheft 4, Das öffentliche Unternehmen als Instrument staatlicher Politik, 1983, S. 5-34.

O.V., Als Bankkunde bei der Post: Das Postamt 1, Zeil 110 in Frankfurt, in: bum, 16. Jg., 1987, Heft 2, S. 30-33.

O.V., Eurocard im Aufwind, in: Die Bank, o.Jg., 1991, S. 123-124.

O.V., Abschwung bei der Postbank im Osten aufgefangen, in: F.A.Z., 10. Oktober 1991, S. 19.

O.V., POSTBANK/Wachstum auf dem ostdeutschen Markt hat sich mittlerweile normalisiert, Vorstandschef Schneider: Der Sparbrief soll verlorenes Terrain zurückgewinnen, in: HB, 23. Oktober 1991, S. 13.

O.V., POSTBANK/Beträchtliche Erweiterung des Angebots, 60.000 Girokonten gelöscht, in: HB, 12. Januar 1993, S. 11.

O.V., Girokonto - Mehr Gebühren für weniger Service, in: DM, 33. Jg., 1993, Heft 1, S. 142-145.

Ossenbühl, F., Bestand und Erweiterung des Wirkungskreises der Deutschen Bundespost, Berlin 1980.

Panzar, J.C./Willig, R.D., Economies of Scope, in: The American Economic Review, Papers and Proceedings, Vol. 71, 1981, S. 268-272.

Perridon, L./Steiner, M., Finanzwirtschaft der Unternehmung, 7. Aufl., München 1993.

Peters, H.-R., Wirtschaftspolitik, München 1992.

Pfähler, W., Markt und Staat - Ökonomische Begründungen der Staatstätigkeit, in: Vaubel, R./Barbier, H.-D., (Hrsg.), Handbuch Marktwirtschaft, Pfullingen 1986, S. 52-66.

Picot, A./Lange, B., Strategische Planung: synoptisch oder inkremental?, Wirkungsanalyse zweier Planungskonzeptionen im Laborexperiment, Hannover 1978.

Pischulti, H., Das Telefon - wird es ein eigenständiger Vertriebsweg?, in: bum, 22. Jg., 1993, Heft 12, S. 22-27.

Plagemann, J., Ansätze zu einer Konkretisierung der gemeinwirtschaftlichen Auflagen der Deutschen Bundespost, in: ZögU, Bd. 11, 1988, S. 383-400.

Plagemann, J., Gemeinwirtschaftliche Auflagen der Deutschen Bundespost in Monopol- und Wettbewerbsbereichen, Wissenschaftliches Institut für Kommunikationsdienste, Diskussionsbeitrag Nr. 35, Bad Honnef 1988.

Platz, S., Erfolgsrechnerische Bewertung von Bankzweigstellen, 1. Aufl., Göttingen 1978.

Porter, M.-E., Wettbewerbsstrategie, 7. Aufl., Frankfurt am Main 1992.

Regli, J., Bankmarketing, Bern / Stuttgart 1985.

Rehm, H., Öffentliche Dienstleistungsunternehmen im europäischen Binnenmarkt am Beispiel öffentlicher Kreditinstitute, in: ZögU, Bd. 15, 1992, S. 443-449.

Rehm, H., Diskussion über Sparkassenprivatisierung - eine Herausforderung, in: Sparkasse, 110. Jg., 1993, S. 173-178.

Remsperger, H., Folgen der Verbriefung für das Bankgeschäft, in: Die Bank, o.Jg., 1987, S. 414-420.

Rendel, H., Mitanbieterschaft von Endgeräten der Telekommunikation durch die Deutsche Bundespost unter Wettbewerbsaspekten, Diss., Mainz 1987.

Riebel, P., Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, 7. Aufl., Wiesbaden 1994.

Rodewald, B., Der Zahlungsverkehr als Schlüssel zum Privatkundengeschäft der Zukunft, in: BI, o.Jg., 1991, Heft 6, S. 26-30.

Rodewald, B., DIE POSTBANK, Aus Sicht der Genossenschaften, in: ZfgK, 45. Jg., 1992, S. 318-320.

Röhr, H., Potentialorientierte Marketing-Planung im Universalbankbetrieb, Köln o.J.

Röller, W., Aus Sicht der privaten Banken,in: ZfgK, 44. Jg., 1991, S. 24-26.

Römhild, H.-G., Interne Zinsverrechnung in Kreditinstituten, in: Krumnow, J./Metz, M., (Hrsg.), Rechnungswesen im Dienste der Bankpolitik, Dr. Klaus Mertin zum 65. Geburtstag, Stuttgart 1987, S. 209-221.

Ropella, W., Synergie als strategisches Ziel der Unternehmung, Berlin/ New York 1989.

Rose, K./Sauernheimer, K., Theorie der Außenwirtschaft, 11. Aufl., München 1992.

Roventa, P., Portfolio-Analyse und Strategisches Management, 2. Aufl., München 1981.

Rumelt, R.-P., Strategy, Structure, and Economic Performance, Boston 1974.

Sabisch, H., Produktinnovationen, Stuttgart 1991.

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Zeit zum Handeln - Antriebskräfte stärken, Jahresgutachten 1993/94, Stuttgart 1993.

Schachtschabel, H.G., Wirtschaftspolitische Konzeptionen, 3. Aufl., Stuttgart u.a. 1976.

Schierenbeck, H., Ertragsorientiertes Bankmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden 1991.

Schierenbeck, H./Hölscher, R., Bank Assurance, Institutionelle Grundlagen der Bank- und Versicherungsbetriebslehre, 2. Aufl., Stuttgart 1992.

Schierenbeck, H./Marusev, A.-W., Margenkalkulation von Bankprodukten im Marktzinsmodell, in: ZfB, 60. Jg., 1990, S.789-814.

Schimmelmann, W.v., POS und Home-Banking - Kundenbedürfnis oder Träumerei für Techniker?, in: Krümmel, H.-J./Rudolph, B., (Hrsg.), Bankmanagement für neue Märkte, Frankfurt am Main 1987, S. 196-210.

Schimmelmann, W.v., Strategische Geschäftsfeldkonzeptionen in Banken, in: Krümmel, H.-J./Rudolph, B., (Hrsg.), Strategische Bankplanung, Frankfurt am Main 1983, S. 165-181.

Schlecht, O., Ordnungs- und wettbewerbspolitische Aspekte unternehmerischer Tätigkeit des Staates, in: Forschungsinstitut für Wirtschaftsverfassung und Wettbewerb (Hrsg.), Der Staat als Wettbewerber und Auftraggeber privater Unternehmen, Köln/ Berlin / Bonn/ München 1984, S. 1-13.

Schlegel, H., Produkt- und programmbezogene Erfolgskontrollen, 10. Produktbewertungsmodelle, in: Böcker, F./Dichtl, E., (Hrsg.), Erfolgskontrolle im Marketing, Berlin 1975, S. 147-164.

Schmidt, D., Securitisation, in: WiSt, 16. Jg., 1987, S. 83-86.

Schmidt, R., Die verfassungsrechtliche Grenze der wirtschaftlichen Betätigung der deutschen Postbank, in: Rommel, W., (Hrsg.), Die deutsche Postbank im Wettbewerb, Berlin u.a. 1992, S. 113-125.

Schmitz, P.-H., Planung und Realisierung der Zielkonzeption am Beispiel des Sparkassensektors, in: Deppe, H.-D., (Hrsg.), Bankbetriebliches Lesebuch, Ludwig Mülhaupt zum 65. Geburtstag, Stuttgart 1978, S. 259-273.

Schneeweiß, C., Hierarchische Planung, in: wisu, 18. Jg., 1989, S. 564-570.

Schneider, F., Postgirodienst und Zahlungsverkehr der Deutschen Bundespost - Bilanz einer Strukturveränderung -, in: Schwarz-Schilling, C./Florian, W., (Hrsg.), Jahrbuch der Deutschen Bundespost, 38. Jg., Bad Windsheim 1987, S. 101-206.

Schneider, G., Finanzdienstleister Postbank, in: bum, 19. Jg., 1990, S. 5-6.

Schneider, R., Öffentliche Unternehmen als Mittel einer interventionistischen Wettbewerbspolitik, Berlin 1982.

Schreyögg, G., Unternehmensstrategie, Berlin 1984.

Schricker, G., Wettbewerb der öffentlichen Hand im Strukturwandel, 1. Aufl., Baden-Baden 1990.

Schubert, M./Schneider, F., Die Bankdienste der Post, 3. Aufl., Frankfurt am Main 1980.

Schüller, S., Kundenkalkulation als Instrument des strategischen Marketing, in: bum, 17. Jg., 1988, Heft 11, S. 13-16.

Schuster, L., Produktinnovation und Strategisches Management im Bankbetrieb, in: Die Unternehmung, 39. Jg., 1985, S. 64-79.

Schwarz-Schilling, C., Post 2000: Zukunftsorientiert - innovativ - kundennah, in: Wirtschaftsdienst, 68. Jg., 1988, S. 175-178.

Seifert, W.-G., Versicherungen und Banken als Anbieter von Financial Services, in: Krümmel, H.-J./Rudolph, B., (Hrsg.), Bankmanagement für neue Märkte, Frankfurt am Main 1987, S. 63-82.

Seitz, J., Die Determinanten der Bankwahl und der Bankloyalität, Diss., Münster 1976.

Siegert, T., Eigenarten bankbetrieblicher Leistungen, Köln 1975.

Siepmann, J.-D., Die Standortfrage bei Kreditinstituten, Berlin 1968.

Siewert, K.-J., Bankbetriebliche Marktpolitik, Berlin 1983.

Slevogt, H., Lenkpreisrechnung als Bankkalkulation für Planung und Marketing, in: ÖBA, 20. Jg., 1972, S. 84-106.

Slevogt, H., Wider die falschen Opportunitätszinsen, in: ZfgK, 41. Jg., 1988, S. 104-106.

Söllner, D., Künftige privatrechtliche Geschäftsbedingungen für das Unternehmen Deutsche Bundespost POSTBANK nehmen Gestalt an, in: ZPT, o.Jg., 1989, Nr. 8, S. 16-20.

Spanier, H.-D., Leistungspolitik im Mengengeschäft der Universalbank, Köln o.J.

Sprenger, B., Geldpostverkehr und Postbankdienstleistungen im historischen Überblick, in: Die Bank, o.Jg., 1990, S.529-531.

Steinmann, H./Schreyögg, G., Management, 2. Aufl., Wiesbaden 1991.

Strasser, H., Vorsteuerung des Unternehmenserfolges, in: Domsch, M./Eisenführ, F./Ordelheide, D./Perlitz, M., (Hrsg.), Unternehmenserfolg, Festschrift für Walther Busse von Colbe zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1988, S. 377-400.

Strohbach, W., DBP POSTDIENST an DBP TELEKOM, in: ZPT, o.Jg., 1989, Nr. 12, S. 18-22.

Strothmann, H., Mehr zur Attraktivität eines Allfinanzangebotes, in: bum, 17. Jg., 1988, Heft 8, S. 5-12.

Süchting, J., Die Bankloyalität als Grundlage zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten, in: Kredit und Kapital, 5. Jg., 1972, S. 269-300.

Süchting, J., Überlegungen zur Attraktivität eines Allfinanzangebotes, in: bum, 16. Jg., 1987, Heft 12, S. 7-13.

Süchting, J., Noch mehr zur Attraktivität eines Allfinanzangebotes, in: bum, 17. Jg., 1988, Heft 11, S. 23-25.

Süchting, J., Finanzmanagement, 5. Aufl., Wiesbaden 1989.

Süchting, J., Die Theorie der Bankloyalität - (noch) eine Basis zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten?, in: Süchting, J./van Hooven, E., (Hrsg.), Handbuch des Bankmarketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 25-43.

Süchting, J., Zur Organisation von Allfinanzangeboten, in: Krümmel, H.-J./Rehm, H./Simmert, D.-B., (Hrsg.), Allfinanz - Strukturwandel an den Märkten für Finanzdienstleistungen, Beihefte zu Kredit und Kapital, Heft 11, Berlin 1991, S. 177-192.

Süchting, J., Bankmanagement, 3. Aufl., Stuttgart 1992.

Süchting, J. unter Mitarbeit von Wünsche, G., Untersuchungen zur Rentabilität von Sparkassen-Zweigstellen, Stuttgart 1978.

Szyperski, N./Winand, U., Duale Organisation - Ein Konzept zur organisatorischen Integration der strategischen Geschäftsfeldplanung, in: ZfbF-Kontaktstudium, 31. Jg., 1979, S. 195-205.

Tanew-Iliitschew, G., Portfolio-Analyse als Instrument strategischen Bankmanagements, in: ÖBA, 30. Jg., 1982, S. 133-148.

Terrahe, J., Kundenkalkulation und Zielgruppenmarketing, in: bum, 5. Jg., 1976, Heft 4, S. 26-33.

Terrahe, J., Kundenkalkulation und Geschäftsplanung, in: Deppe, H.-D., (Hrsg.), Bankbetriebliches Lesebuch, Festschrift für Ludwig Mülhaupt zum 65. Geburtstag, Stuttgart 1978, S. 679-696.

Terrahe, J., Die Zukunft des Hausbankprinzips: Engere oder lockere Bank/Kunden-Bindung?, in: Engels, W., (Hrsg.), Organisation der Banken und des Bankenmarktes, Frankfurt am Main, 1988, S. 145-166.

Terrahe, J., Kreditkarte als Schlüssel zum Kunden, in: Die Bank, o.Jg., 1991, S. 188-190.

Terrahe, J., Tätigkeitsfelder und Aufgaben der POSTBANK, in: Die Bank, o.Jg., 1991, S. 592-599.

Thiemeyer, T., Wirtschaftslehre öffentlicher Betriebe, Reinbek 1975.

Thiemeyer, T., Instrumentalfunktion öffentlicher Unternehmen, in: Chmielewicz, K./Eichhorn, P., (Hrsg.), Handwörterbuch der Öffentlichen Betriebswirtschaft, Stuttgart 1989, Sp. 672-683.

Thiesing, E.-O., Strategische Marketingplanung in filialisierten Universalbanken, Frankfurt am Main 1986.

Thiess, M., Marktsegmentierung als Basisstrategie des Marketing, in: WiSt, 15. Jg., 1986, S. 635-638.

Tuchtfeldt, E., Über das Gemeinwohl - Anmerkungen zum Problem einer obersten Zielsetzung der Politik, in: Milde, H./Monissen, H.G., (Hrsg.), Rationale Wirtschaftspolitik in komplexen Gesellschaften, Gerard Gäfgen zum 60. Geburtstag, Stuttgart u.a. 1985, S. 81-89.

van der Bellen, A., Öffentliche Unternehmen zwischen Markt und Staat, Köln 1977.

Walz, B., Das Aktivgeschäft der Postbankdienste, in: Schwarz-Schilling, C./Florian, W., (Hrsg.), Jahrbuch der Deutschen Bundespost, 36. Jg., Bad Windsheim 1985, S. 166-197.

Watrin, C., Thesen zum Programm der Sozialen Marktwirtschaft, in: Cassel, D./Gutmann, G./Thieme, H.-J., (Hrsg.), 25 Jahre Marktwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 1972, S. 18-25.

Weigele, O., Strategische Unternehmensplanung in Universalbanken, Wien 1983.

Weinkauf, W./Pachali, W., Wandlungen im Bankmarketing: Strategie tut not, in: bum, 15. Jg., 1986, Heft 11, S. 5-9.

Wells, W.-D./Gubar, G., Life Cycle Concept in Marketing Research, in: Journal of Marketing Research, Vol. III, 1966, S. 355-363.

Wichmann, R.-B., Der Postbank-Dispositionskredit aus ökonomischer Sicht, in: ZBB, 4. Jg., 1992, S. 24-29.

Wilsdorf, M., Das Privatkonto ist die Basis - Anmerkungen zum Marketing und zur Preispolitik, in: bum, 14. Jg., 1985, Heft 2, S. 16-19.

Winand, U./Mußhoff, H.-J., Geschäftsfeldsegmentierung, in: Szyperski, N., (Hrsg.), Handwörterbuch der Planung, Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 9, Stuttgart 1989, Sp. 579-590.

Windisch, R., Privatisierung natürlicher Monopole: Theoretische Grundlagen und Kriterien, in: ders., (Hrsg.), Privatisierung natürlicher Monopole im Bereich von Bahn, Post und Telekommunikation, Tübingen 1987, S. 1-146.

Winkler, K., Filialsteuerung im Kreditgewerbe, Diss., Freiburg/Br. o.J.

Witte, E./Taubitz, H.-P., Finanzierungspolitik der DBP - Eigenkapitalausstattung und Ablieferung an den Bund, in: Diederich, H./Hamm, W./Zohlnhöfer, W., (Hrsg.), Die Deutsche Bundespost im Spannungsfeld der Wirtschaftspolitik, Heidelberg 1987, S. 391-402.

Woll, A., Wirtschaftspolitik, 2. Aufl., München 1992.

Zäpfel, G., Strategisches Produktions-Management, Berlin / New York 1989.

Zahn, E., Strategische Planung zur Steuerung der langfristigen Unternehmensentwicklung, Berlin 1979.

Zahn, E., Entwicklungstendenzen und Problemfelder der strategischen Planung, in: Bergner, H., (Hrsg.), Planung und Rechnungswesen in der Betriebswirtschaftslehre, Festgabe für G. von Kortzfleisch, Berlin 1981, S. 145-190.

Zapotocky, S./Malzer, M.-C., Anmerkungen zur Unternehmensplanung im Bankbetrieb, in: ÖBA, 32. Jg., 1984, S. 307-319.

Zapp, H., Bedeutung der Strategischen Planung für die Geschäftspolitik der Banken, in: Krümmel, H.-J./Rudolph, B., (Hrsg.), Strategische Bankplanung, Frankfurt am Main 1983, S. 31-46.

Ziegenbein, K., Controlling, 4. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 1992.

Zimmermann, W.-K., Wettbewerbsverzerrungen im deutschen Bankensystem, Göttingen 1984.

Zink, G., Ansatzpunkte für die betriebswirtschaftliche Standortanalyse im Kreditgewerbe, in: ÖBA, 18. Jg., 1970, S. 286-302.

Zohlnhöfer, W., Soziale Marktwirtschaft als Leitbild für die Wirtschaftsordnung der Bundesrepublik Deutschland, in: Diederich, H./Hamm, W./Zohlnhöfer, W., (Hrsg.), Die Deutsche Bundespost im Spannungsfeld der Wirtschaftspolitik, Heidelberg 1987, S. 3-29.

Zügel, W., Zukunftsstrategien großer Sparkassen, in: ZfgK, 45. Jg., 1992, S. 382-386.

Zumbühl, M., Privatisierung staatlicher Wirtschaftstätigkeit - Notwendigkeit und Möglichkeiten?, Zürich 1978.

Zurhorst, B., Die Rolle der Postbankdienste in der Marktwirtschaft, in: bum, 14. Jg., 1985, Heft 5, S. 14-21.

Sonstige Quellen

Axel Springer Verlag AG, Märkte - Informationen für die Werbeplanung, Kredit und Vermögen, Hamburg 1992.

BVerfGE 12, S. 205, 229.

BVerfGE 64, S. 261, 275.

Deutsche Bundesbank, Ergebnisse der gesamtwirtschaftlichen Finanzierungsrechnung der Deutschen Bundesbank 1982 bis 1991, Ergänzungslieferung zum Sonderdruck Nr. 4, 1992.

Deutsche Bundesbank, Monatsberichte der Deutschen Bundesbank und Statistische Beihefte zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank, div. Jahrgänge.

Deutscher Bundestag, 11. Wahlperiode, Begründung zum Entwurf eines Gesetzes zur Neustrukturierung des Post- und Fernmeldewesens und der Deutschen Bundespost (Poststrukturgesetz - PostStruktG), BT-Drucksache 11/2854 vom 02.09.88, Bonn 1988.

Deutscher Bundestag, 12. Wahlperiode, Begründung zum Entwurf eines Gesetzes zur Neuordnung des Postwesens und der Telekommunikation (Postneuordnungsgesetz - PTNeuOG), BT-Drucksache 12/6718 vom 01.02.94, Bonn 1994.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Jahresbericht 1992.

Postbank, Geschäftsberichte 1990, 1991, 1992, 1993.

Postbank, Statement der Postbank, in: ZfgK, 45. Jahrgang, 1992, S. 314.

Spiegel-Verlag (Hrsg.), Spiegel-Dokumentation über Daten, Fakten und Trends 1947-1987, Hamburg 1987.

Spiegel-Verlag (Hrsg.), Spiegel-Dokumentation "Soll und Haben 3", Hamburg 1989.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, 1987 und 1992.